

Konflikt und Streß im Projekt

**Eine organisationspsychologisch-pädagogische
Feldstudie über Projektmanagement**

Barbara Pfeifer

Disbui. München .

1989

KONFLIKT UND STRESS IM PROJEKT
EINE ORGANISATIONSPSYCHOLOGISCH-PÄDAGOGISCHE
FELDSTUDIE ÜBER PROJEKTMANAGEMENT

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Philosophie
an der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
Barbara Pfeifer

Referent: PD Dr. phil. habil. K. Haußer

Korreferent: Prof. Dr. L. v. Rosenstiel

Tag der mündlichen Prüfung: 15. Februar 1989

„Nur Mut beim Angehen von Konflikten!“



(Quelle: KURTZ 1983, S. 113)



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41554801_0037

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. Vorwort - Idee u. Hintergrund	I
2. Projektmanagement - ein betriebswirtschaftlicher Exkurs	1
2.1 Idee und geschichtlicher Hintergrund	1
2.2 Organisationsformen im Projekt	3
2.2.1 Reines Projektmanagement	3
2.2.2 Einfluß-Projektmanagement	3
2.2.3 Matrix-Projektmanagement	4
2.3 Organisation von Großprojekten	5
2.3.1 Das Projektteam	5
2.3.2 Projekt-Informationssysteme	6
2.3.2.1 Bedeutung formaler und informeller Informationen	7
2.3.2.2 Informationsarten	8
2.4 Management im Projekt	9
2.4.1 Soziokulturelle Faktoren	9
2.4.2 Führung im Projekt	10
2.4.2.1 Formale Funktionen	11
2.4.2.2 Informelle Funktionen	11
2.4.2.3 Teamleitung im Projekt - Modell von BLAKE & MOUTON	12
2.4.3 Personalauf- und -abbau im Projekt	16
2.5 Phasen der Projektstätigkeit	17
2.6 Zusammenfassung	18
3. Konflikt in Organisationen	20
3.1 Konflikttheorie	20
3.1.1 Begriff und Definition von "sozialem Konflikt"	27
3.1.2 Konflikt als dynamischer Prozeß	29
3.1.3 Typologie der Konflikte nach M. DEUTSCH	31
3.1.3.1 Typologie bezüglich der Konfliktarten	31
3.1.3.2 Typologie bezüglich der Konfliktursachen	35

	Seite	
3.1.3.3	Typologie bezüglich des Konfliktsausgangs: konstruktiv oder destruktiv	36
3.1.4	Typologie der Konflikte nach B. RÜTTINGER	37
3.1.4.1	Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungs- konflikte	37
3.1.4.2	Konflikte in Wettbewerbs- und Kooperations- situationen	39
3.1.5	Konfliktverlauf und Einflußfaktoren	44
3.2	Konflikt und Organisation	51
3.2.1	Allgemeine Voraussetzungen	51
3.2.1.1	Koordiniertes Handeln	52
3.2.1.2	Selbständigkeit der Kontrahenten	53
3.2.2	Spezielle Ursachen	53
3.2.2.1	Gegensätzliche Beurteilung	54
3.2.2.1.1	Erfahrung	54
3.2.2.1.2	Informationen	55
3.2.2.2	Gegensätzliche Bewertung	58
3.2.2.2.1	Ziele	58
3.2.2.2.2	Normen und Werte	62
3.2.2.3	Verteilungskonflikte	63
3.2.3	Konfliktfördernde Bedingungen	64
3.2.3.1	Reaktion auf Abhängigkeit	64
3.2.3.2	Reaktion auf Frustration	65
3.2.3.3	Gruppengröße	66
3.2.4	Zusammenfassung	67
3.3	Konflikt und Projekt	69
3.3.1	Konfliktfördernde Bedingungen im Projekt	69
3.3.2	Variablenmodell "Konflikt + Projekt"	70
3.3.3	Forschungshypothesen	73
4.	Streß	75
4.1	Streßtheorie - Modellvorstellungen	75
4.1.1	Streß aus biologischer Sicht	76
4.1.2	Streß aus psychologischer Sicht	80
4.1.2.1	Das Transaktionsmodell v. LAZARUS	82

		Seite
4.1.2.2	Das Streßmodell v. MCGRATH	84
4.1.2.3	Streß aus sozialpsychologisch-soziologischer Sicht	87
4.1.2.4	Streß aus arbeitspsychologischer Sicht	88
4.2	Eustreß und Distreß	89
4.3	Konflikt und Streß - Abgrenzung und Zusammenfassung	91
4.4	Forschungshypothese	92
5.	Konflikt und Streß im Projekt - Zusammenfassung	93
6.	Methodologische Überlegungen	96
7.	Konflikt und Streß im Projekt: eine empirische Studie	99
7.1	Ziel der Studie	99
7.2	Operationalisierung: Von der Theorie zum Beobachtungsschema	99
7.2.1	Konflikt	100
7.2.2	Projektspezifisch konfliktfördernde Konstellationen	101
7.2.3	Streß	102
7.3	Forschungsdesign und Stichprobe	102
7.3.1	Stichprobe und längsschnittmethodisches Vorgehen	102
7.3.2	Erhebungsverfahren: Beobachtung	104
7.3.3	Auswertungsverfahren	105
7.4	Ergebnisse und Interpretation	106
7.4.1	Besonderheiten des Projektes	106
7.4.2	Konfliktforschung	107
7.3.2.1	Projektmanagement und Konfliktursachen	108
7.4.2.2	Projektmanagement und konfliktfördernde Bedingungen	115
7.4.2.3	Projektmanagement und Konfliktverlauf	117

	Seite
7.4.2.3.1 Konflikt Ausgang in Abhängigkeit von Konfliktart, Charakter der Situation und Art der Beziehungen	117
7.4.2.3.2 Projektspezifische Besonderheiten im Konfliktverlauf	122
7.4.2.4 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse	124
7.4.3 Streßforschung	125
7.4.3.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse	128
7.5 "Konflikt und Streß im Projekt" - Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse	129
8. Konflikt und Streß im Projekt - Konsequenzen und Präventivmaßnahmen aus pädagogisch-psychologischer Sicht	134
8.1 Konfliktvermeidung im Projekt	135
8.1.1 Strukturelle Maßnahmen	135
8.1.1.1 Vermeidung von Beurteilungskonflikten	135
8.1.1.2 Vermeidung von Bewertungskonflikten	137
8.1.1.3 Vermeidung von Verteilungskonflikten	138
8.1.2 Personelle Maßnahmen	139
8.1.2.1 Vermeiden von Wettbewerbshaltung	140
8.1.2.2 Verbesserung des Informationsverhaltens	144
8.1.3 Zusammenfassung: Konfliktvermeidung	145
8.2 Konfliktbewältigung im Projekt	146
8.3 Streßbewältigung im Projekt	148
8.4 Zusammenfassung und Ausblick	152
9. Literaturverzeichnis	155
10. Anhang	174
10.1 Tabellen	176
10.2 Abbildungen	198
10.3 Beispiele	211

1. Vorwort - Idee und Hintergrund

Vorliegende Studie zum Thema "Konflikt und Streß im Projekt. Eine organisationspsychologisch-pädagogische Feldstudie über Projektmanagement" entstand nicht nur aufgrund von Anregungen aus Seminaren, sondern viel mehr aus eigenen Erfahrungen in der Praxis.

Erste Literaturrecherchen ergaben, daß zwar "theoretisch" zur Konfliktforschung einiges an Material vorlag, die empirischen Studien jedoch gering, und schließlich die Felduntersuchungen verschwindend gering waren. Vom Ansatz her sehr unterschiedlich, waren sie somit wenig vergleichbar. Dies hinderte weniger mein Interesse an der Thematik - im Gegenteil - der berufliche Alltag verstärkte es zunehmend, als die Idee, eine eigene empirische Studie durchzuführen; vielmehr bedurfte es erst der Ermunterung und Anregung durch PD Dr. K. Haußer, bevor die Idee in die Realität umgesetzt werden konnte. Für einen Pädagogen bedeutete dies schließlich, weitestgehend Neuland zu betreten und pädagogische "Pionierarbeit" zu leisten.

Konkrete Formen nahm diese Arbeit an, als ich im Sommer 1987, basierend auf den theoretischen Modellen von RÜTTINGER, DEUTSCH und McGRATH, mit den Beobachtungen zum Themenkreis "sozialer, interpersonaler Konflikt und Streß in Organisationen" beginnen konnte.

Das "Feld" war meine Arbeitsstätte, mein tägliches Umfeld in einem Projektteam. Diese Beobachtungen konnten bis Ende August 1988 durchgeführt werden. Einen längeren Beobachtungszeitraum zu wählen, erschien nutzlos, da das Projekt derzeit abgeschlossen wurde.

Der theoretische Hintergrund wurde deshalb so gewählt, da erstens Bezüge zur Praxis bereits bestanden (RÜTTINGER, McGRATH) und zweitens empirische Befunde - wenn auch von der Stichprobe her nicht unmittelbar vergleichbar - bereits existierten (DEUTSCH).

Der Theoriebildung unter betriebswirtschaftlichen und psychologischen Aspekten folgte die empirische Überprüfung. In einem dritten Komplex befaßte ich mich schließlich - wieder praxisbezogen - mit Konsequenzen und Präventivmaßnahmen aus pädagogisch-psychologischer Sicht, insbesondere bezogen auf die Befunde der empirischen Studie. So gesehen war es nicht nur Ziel, die pädagogisch-psychologische Theoriebildung durch wissenschaftliche Empirie zu forcieren, sondern auch wissenschaftliche Erkenntnisse der betrieblichen Konfliktforschung für die Praxis verwertbar zu machen.

Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang Herrn PD Dr. K. Haußer, der mir mit wissenschaftlichem Interesse und Anregungen, aber auch mit Rat und Tat zur Seite stand, ebenso wie Herrn Prof. Dr. L. v. Rosenstiel, der sich ohne zu zögern bereit erklärte, die Zweitbetreuung zu übernehmen. Ein herzliches Dankeschön auch an Herrn Schipf von der Personalabteilung der Firma Messerschmidt-Bölkow-Blohm GmbH, der nur durch eine kurzfristige Freistellung den Abschluß dieser Arbeit ermöglichte.

Last not least möchte ich mich besonders bei meinen "Lieber" bedanken, die durch ihre Geduld und ihr Verständnis wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Dies gilt insbesondere für Frl. Heike Drunk, die mit exzellenter Gründlichkeit und einem unglaublichen Eifer das Manuskript erstellte.

2. Projektmanagement - ein betriebswirtschaftlicher Exkurs

2.1 Idee und geschichtlicher Hintergrund

Der Industrialisierungsprozeß der vergangenen zwei Jahrhunderte mit seinem charakteristischen Trend von der Einzelanfertigung zur Serien- und Massenfertigung erlaubte es, Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Bestandteilen eines Produkts zu definieren und zu standardisieren. Zugleich forderte er vom Management in erster Linie, sich auf die Rationalisierung jedes einzelnen, sich ständig wiederholenden Arbeitsganges zur repetitiven Erzeugung aller Produktteile zu konzentrieren. Seit zwei bis drei Jahrzehnten zeichnet sich jedoch eine zweite Entwicklung ab, die andere, neuartige Führungsprobleme aufwirft: die industrielle Durchführung von komplexen Einzelvorhaben, für die eine große Anzahl hochspezialisierter Fachleute aus verschiedenen organisatorischen Bereichen zusammenwirken muß, ohne daß die komplizierten Wechselbeziehungen zwischen ihnen vorab standardisiert werden können.

Beispiele für solche Vorhaben sind die Projekte der Raumfahrt, wie z. B. die Entwicklung der Saturn-Rakete oder die Durchführung des Apollo-Programms, ebenso wie die Ausführung eines umfangreichen Forschungsprojekts oder die Systemanalyse und Programmierung eines komplexen Auftragsabwicklungssystems zur Übernahme auf die Datenverarbeitung.

Dieser Grundgedanke ist aber keinesfalls so neu, wie er erscheinen mag - ein geschichtlicher Rückblick verdeutlicht dies:

Die Durchführung großer Vorhaben ist nicht nur eine Erscheinung der Neuzeit. Aus der Geschichte sind uns bereits große Projekte, wie z. B. der Bau der Pyramiden



oder der Chinesischen Mauer bekannt. In der jüngeren Geschichte stellen der Panama- und Suezkanal vergleichbar gigantische Vorhaben dar. Aber auch die Errichtung des Eiffelturms zur Weltausstellung in Paris kann in die Reihe großer Projekte der Weltgeschichte mit aufgenommen werden.

Die Grundgedanken des modernen Projektmanagements gehen zurück auf die großen Vorhaben der USA während und nach dem 2. Weltkrieg, so z. B. das Manhattan Engineering District Project, der Marshal Plan, die Realisierung des Polaris-Programms, die Großprogramme der US-Luftwaffe und das Apollo-Programm der NASA (vgl. MADAUSS 1984, S. 10 f).

All diesen Projekten ist gemeinsam, daß die bestmögliche Abstimmung der Wechselbeziehungen zwischen ihren Bestandteilen während ihrer Erstellung von entscheidendem Einfluß auf die Qualität des gewünschten Ergebnisses ist sowie auf die Kosten und den Zeitraum, die zu seiner Erstellung nötig sind. Dies erfordert ein Maß an Koordination der verschiedenen Fachbereiche, Abteilungen und Mitarbeiter bei gleichzeitiger Verkürzung aller Informationswege, das mit herkömmlichen Leitungsstrukturen und -methoden nicht mehr gewährleistet werden kann.

Für diese einmalig durchzuführenden Vorhaben, die durch zeitliche Befristung, besondere Komplexität und eine interdisziplinäre Aufgabenstellung zu beschreiben sind, entstand eine neue Führungskonzeption: die Konzeption des Projektmanagements (vgl. MADAUSS 1984, S. 7).

Sie besteht darin, daß die Unternehmensleitung für die Gesamtdauer eines Projektes eine zentrale Projektverantwortlichkeit schafft - sie wird in einer Stelle organisatorisch institutionalisiert: der Stelle des Projektleiters. Er übernimmt die Verantwortung für die Erreichung der Projektziele und seine Aufgabe ist es, zu gewährleisten, daß alle Teilvorgänge des Projektes unab-

hängig von Abteilungsgrenzen zwischen den ausführenden Einheiten so gut wie möglich aufeinander abgestimmt und auf die Projektziele ausgerichtet werden (vgl. SCHRÖDER 1971, S. 1315 f; RINZA 1985, S. 134 ff.).

Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz dieser Führungskonzeption ist ein spezifischer, auf Einzelvorhaben bezogener, ziel- und ergebnisorientierter Führungsstil, den der Begriff des Projektmanagements ebenso einschließt wie die besonderen Planungs- und Kontrollmethoden, deren Anwendung den Prozeß des Projektmanagements charakterisiert.

2.2 Organisationsformen im Projekt

SCHRÖDER unterscheidet drei Organisationsformen des Projektmanagements: reines Projektmanagement, oft auch Projektorganisation genannt, Einfluß-Projektmanagement und Matrix-Projektmanagement (vgl. SCHRÖDER 1971; SCHRÖDER 1973; RINZA 1985).

2.2.1 Reines Projektmanagement

In dieser Organisationsform sind alle an der Durchführung eines Projektes beteiligten Mitarbeiter zu einer Organisationseinheit unter der Leitung des Projektmanagers zusammengefaßt. Sämtliche Produktionsfaktoren, die für die Durchführung des Projektes erforderlich sind, unterliegen der Weisungsbefugnis des Projektmanagers.

2.2.2 Einfluß-Projektmanagement

In dieser Organisationsform hat der Projektmanager kei-

nerlei Weisungsbefugnis. Er hat lediglich eine beratende Funktion bei seinen Vorgesetzten und plant und verfolgt den Ablauf des Projektes.

2.2.3 Matrix-Projektmanagement

In der Organisationsform des Matrix-Projektmanagements trägt der Projektmanager die volle Verantwortung für das Projekt, doch unterliegen die Abteilungen, auf die die Verantwortung für Teilaufgaben des Projektes vom Projektmanager delegiert wird, der disziplinarischen Weisungsbefugnis der funktionalen Leitungskräfte. D. h. in den Abteilungen der funktionalen Führungskräfte ist jeweils ein Mitarbeiter dem Projekt zugeordnet worden. Disziplinarisch untersteht er nach wie vor seinem Abteilungsleiter, doch unterliegt er der sachlichen Leitung des Projektmanagers.

Da sich der empirische Teil der vorliegenden Arbeit im besonderen auf diese Organisationsform von Projektmanagement bezieht, möchte ich im folgenden näher darauf eingehen.

Die Problematik dieser Organisationsform liegt im Verhältnis des projektverantwortlichen Projektmanagers zu den für ihre Abteilungen verantwortlichen funktionalen Führungskräften, die die Teilaufgaben des Projektes durchführen. Der Grundgedanke dieser Abgrenzung ist, daß die Linienabteilungen dem Charakter von Dienstleistungsabteilungen in bezug auf das jeweilige Projekt und die Aufgaben des Projektmanagers haben. Für die einzelnen Unteraufgaben, deren Durchführung den Linienabteilungen übertragen wird, bestimmt der Projektleiter wer welche Leistung und bis wann zu erbringen hat. Die Entscheidung jedoch darüber, wie diese Leistung zu erbringen ist, liegt bei den jeweiligen Abteilungslei-

tern, die die Verfügungsgewalt über die Produktionsfaktoren behalten (vgl. KIESER/KUBICEK 1983; MADAUSS 1984; SCHMIDT 1981; RINZA 1985).

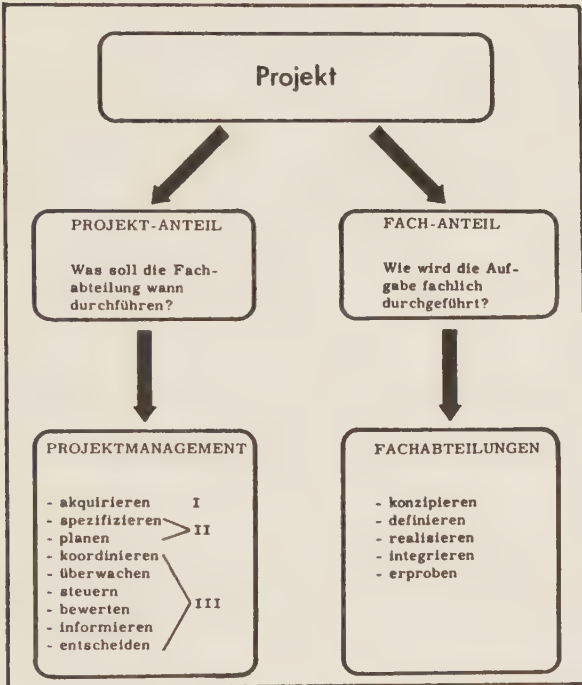


Abb. 1: Aufteilung der Projektaufgaben
(Quelle: RINZA 1985, S. 135)

2.3 Organisation von Großprojekten

2.3.1 Das Projektteam

Zur Steuerung und Bearbeitung von Großprojekten wird meist ein Projektteam eingesetzt. Dieses Team stellt die problemlösende Funktionseinheit des Projektmanagements

dar und hat in der Regel eine wie in der folgenden Abbildung dargestellte Struktur:

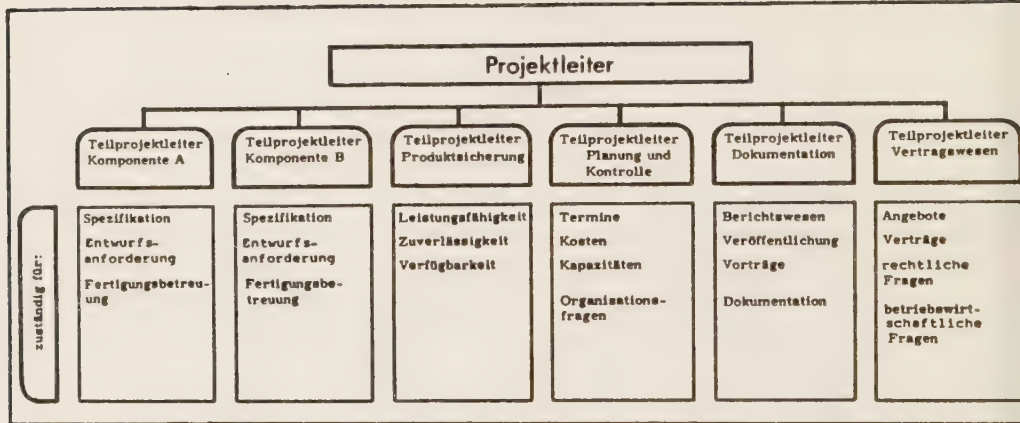


Abb. 2: Organigramm für die Projektleitung
(Quelle: RINZA 1985, S. 143)

So sind außer dem Projektleiter und seinem Stellvertreter Stellen als Teilprojektleiter im Team, die je nach Projektgröße mit einem oder mehreren Mitarbeitern besetzt sind.

2.3.2 Projekt-Informationssysteme

Die Kooperation und somit die Effizienz des Projektmanagements hängt ganz erheblich von der Art und Weise ab, wie Informationen im Projekt verarbeitet werden. Projektarbeit, die fast immer unter Zeitdruck abgewickelt wird, läßt sich nur dann optimal planen und steuern, wenn sichergestellt ist, daß notwendige Projektinformationen möglichst rasch und in verständlicher und übersichtlicher Form an die richtigen Empfänger weiter-

geleitet werden. Informationen sind nicht zuletzt eine wichtige Voraussetzung für Entscheidungen, und Projektleiter und Team müssen im Vergleich zu gleichrangigen Abteilungen oft überproportional viele Entscheidungen treffen. Für starke interdisziplinäre und technologisch komplexe Projekte ist die rasche Informationsverarbeitung von besonderer Bedeutung. Dies wird verständlich, wenn man bedenkt, daß die Abwicklung derartiger Vorhaben meistens unter Beteiligung mehrerer Betriebe und/oder Institutionen erfolgt. Am Beispiel des Apollo-Programms, an dem zur Spitzenzeit über 400 000 Ingenieure, Techniker, Wissenschaftler und Manager der NASA, der Industrie und der Universitäten beteiligt waren, kann man sich die Bedeutung des Informationssystems im Projekt am besten klarmachen. Obwohl große Raumfahrtvorhaben sicherlich in besonders starkem Maße auf ein gutes Informationssystem angewiesen sind, so treffen die Grundprinzipien des Info-Managements, wie es hier beschrieben wird, jedoch für jedes Projekt zu.

"Die Fragen, wer, wen, warum, wann, worüber und wie zu unterrichten hat, erfordern klare und allgemein verbindliche Antworten in Form organisatorischer Regelungen." (Arbeitsberichte des Ausschusses für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1979, S. 2).

2.3.2.1 Bedeutung formaler und informeller Informationen

Der Aufbau und die Installation eines Projektinformationssystems ist den jeweiligen Bedürfnissen anzupassen. Dabei ist jedoch zuerst festzustellen, wer welche Information wann an wen weitergeben muß. Der Begriff der Information soll hier im Sinne einer Definition nach WAHL (1969, S. 123) verstanden werden: "Information wird

definiert als die Vermittlung und Verwertung des Wissens, das ein Aufgabenträger im speziellen Falle haben muß, um eine definierte Aufgabe erfüllen zu können."

Eine wesentliche Rolle dabei spielt, daß schon zu Beginn des Projektes die formellen Informationswege bezüglich der Organisationsstruktur und der Verantwortungs- und Kompetenzbereiche festgelegt werden. Dadurch wird der unbedingt notwendige Pflicht-Informationsaustausch im Projekt weitestgehend sichergestellt (vgl. MADAUSS 1984, S. 285). MADAUSS (1978/81, S. VI-3) betont in diesem Zusammenhang, daß es wesentlich darauf ankommt, daß die formellen Informationswege soweit wie möglich den informellen Informationskanälen angepaßt werden, da die informelle Informationsbeziehung oft ein realistischeres Bild der "nicht zu unterschätzenden zwischenmenschlichen Beziehungen im Projekt z. B. Freundschaften, Bekanntschaften ... widerspiegelt."

2.3.2.2 Informationsarten

Bei den Informationsarten unterscheidet MADAUSS (1978/81, S. IV-4) zwischen verbalen Informationen (wie Einzelgespräche, Vortrag beim Produktionsleiter, Besprechungen - regelmäßig und/oder ad hoc, Vorträge - intern oder extern) und schriftlichen Informationen (wie Mitteilungen, Protokolle, Statusberichte, Zwischen- und Abschlußberichte, Veröffentlichungen). Die Entscheidung darüber, welche Informationsart zur Anwendung kommen soll, hängt von den jeweiligen Bedürfnissen oder Anforderungen der beteiligten Institutionen und Mitarbeiter, sowie von der Größe, Art und Komplexität des Projektes ab. In der Praxis sind jedoch sämtliche Informationsarten im Spiel.

Fest steht jedoch, daß sich der Informationsaustausch

im Projekt in jedem Fall zu einem sehr hohen Prozentsatz in verbaler Form vollzieht. Vor allem aber nennt MADAUSS (vgl. 1984, S. 286) die eben bereits erwähnten, informellen Gespräche, die den so enorm wichtigen Beitrag zum Teamgeist erbringen. Stellen schriftliche Informationen eine gewisse Verbindlichkeit dar, so wird die Zusammenarbeit am besten durch das tägliche Gespräch gefördert. Besonders bei interdisziplinären Gruppen spielt dies eine besondere Rolle. In der Raumfahrtindustrie ist es deshalb üblich, die Projektmitarbeiter größerer Vorhaben in einem gemeinsamen Baukomplex unterzubringen. So werden Techniker, Planer, Finanzfachleute usw. interdisziplinär, d. h. Tür an Tür, untergebracht. MADAUSS (1984, S. 287) sieht darin einen enormen Qualitätszuwachs des verbalen Informationsaustausches, da es normalerweise - gemäß dem Gesetz von HOMANS, der es als Gesetzmäßigkeit formuliert, daß die zwischenmenschliche Sympathie proportional zur Anzahl der Kontakte steigt (1950) - zu einer verbesserten Kommunikation kommt und sich im Laufe der Zeit eine Wissensübertragung einstellt.

2.4 Management im Projekt

Wurde in den letzten Kapiteln die organisatorische Seite des Projektmanagements umrissen, so soll nun der soziale Aspekt näher beleuchtet werden.

2.4.1 Soziokulturelle Faktoren

Projekte werden oft nicht nur in einem Kulturbereich (z. B. Europa) abgewickelt. Kulturunterschiede stellen deshalb eine besondere Herausforderung für das Manage-

ment von Projekten dar, wenn Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen miteinbezogen werden.

Die nationalen und regional kulturellen Unterschiede (z. B. Arbeitsrhythmen, Sprachgewohnheiten, Kommunikationsformen) gehen nicht verloren, sondern bleiben bestehen. Diese kulturellen Eigenheiten können sogar zu einem kritischen Moment im Projekt werden, insbesondere bei der Abwicklung von multinationalen Projekten. Andererseits entwickeln Projekte auch eine eigene Organisationskultur, die mit den Menschen, die an diesem Projekt mitarbeiten, in ihr "alte" Kultur (bisherige Unternehmenskultur, Alltagskultur) hineinstrahlt (vgl. SAYNISCH 1984, S. 58 ff).

Weiterhin wirken jeweilige politische Strukturen in ein Projekt hinein, sowohl bei der Entscheidung für den Beginn eines Projektes wie auch bei der Durchführung.

All diese Faktoren, die von außen auf das Projekt und seinen Ablauf sowie auf seine Koordination wirken, wie auch vom Projekt zurück nach außen, und die - wenn sie auf das Projekt wirken - von formalen Projektmanagements nur teilweise berücksichtigt bzw. aufgefangen werden können. Hier werden dann auch bei den Projektmitarbeitern die Eigenschaften benötigt, die SAYNISCH (1984, S. 59) mit den Begriffen: "- erfahrene, gestandene Persönlichkeit, - die richtige Nase haben, - intuitive Begabung, - Finger-spitzengefühl, - kulturelle Bildung" umschreibt.

2.4.2 Führung im Projekt

Während der Lebensdauer eines Projektes gibt es ausgeprägte interpersonale Beziehungen: Personen arbeiten einerseits in den verschiedenen Organisationseinheiten, wie in der Projektleitung, im Projektteam, in Projektgremien, in Fachabteilungen, sowie bei Auftraggeberor-

ganisationen, Auftragnehmerorganisationen, Konsertialorganisation, Unterauftragnehmer und Lieferanten zusammen. Ein anderer Aspekt ist der, daß sie über die gesamte Lebensdauer bzw. langfristig tätig oder nur temporär oder ad hoc beteiligt sind. Viele verschiedene Menschen arbeiten somit in verschiedenen formellen und informellen Kommunikations-, Entscheidungs- und Kompetenz-Beziehungen.

2.4.2.1 Formale Funktionen

Der formale, bürokratisierte Bereich der Kompetenz-Beziehungen gehört gemäß der Terminologie des hier dargelegten Konzepts zur Aufbauorganisation, deren wesentliche Werkzeuge die Stellenbeschreibung (innerbetrieblich) und der Vertrag (außerbetrieblich) sind. Weiterhin gehören zum formalen Führungsprozeß die Instrumente der Personalführung und -planung (wie z. B. Karriereplanung, Qualifikationsprofile, Aus- und Weiterbildung, Organisationsentwicklung, Personalförderung, Arbeitsbewertung; Gehaltseinstufung) (vgl. SAYNISCH 1984, S. 60).

Die formalen Kommunikations- und Entscheidungsbeziehungen sind durch die Regelungen der einzelnen Projektmanagement-Disziplinen festgelegt, sowie durch das Management-Informationssystem (vgl. SAYNISCH 1984, S. 60).

2.4.2.2 Informelle Funktionen

Informelle Funktionen spielen jedoch dort, wo Menschen kooperieren, eine große Rolle - ihr Produktivitätseinfluß wird meist unterschätzt. Gerade bei Projekten ist dies aufgrund der Einmalig-

keit, der zeitlichen Befristung, des interdisziplinären Charakters, der Komplexität sowie des Neuigkeitsgrades besonders ausgeprägt. Zu Beginn eines Projektes werden Macht- und Autoritätsverhältnisse neu festgelegt, die anfangs meist zu organisatorischer Instabilität führen - dem "Dünger" für den Boden informaler, interpersoneller Beziehungen, die im negativen Fall die "Gerüchteküche" darstellen (vgl. SAYNISCH 1984, S. 60; RÜTTINGER 1980, S. 80 ff).

Informelle Beziehungen - ich werde an geeigneter Stelle intensiver darauf eingehen - wirken sich allerdings nicht nur negativ und destruktiv aus, im Gegenteil, psychologisch richtig eingesetzt, sind sie ein wirkungsvolles, interoperatives Führungsinstrument (z. B. Motivationsforschung, interpersonale Konfliktlösungsstrategien, Gruppendynamik, Teamwork oder im weiteren Sinne Organisationsentwicklung) (vgl. SAYNISCH 1984, S. 60 f.).

2.4.2.3 Teamleitung im Projekt - Modell von BLAKE & MOUTON

Die Teamleitung spielt im Projektmanagement eine besonders große Rolle. MARTIN (1967, S. 44) schreibt hierzu: "Führung ist im Projekt schwieriger als in einer normalen Organisation, den bei einem Projekt handelt es sich von Haus aus um eine freiere Arbeitsform, bei der es darüber hinaus häufig zu Änderungen kommt Im Projekt sind viele Mitarbeiter (anfangs) Fremde (häufiger Personalwechsel), viele Dinge sind anders und ändern sich schneller, und die Zukunft ist nicht immer klar. Führung ist hier eine viel komplexere Herausforderung." Für die Mitarbeiter im Projekt trifft es ebenfalls zu, daß die Tätigkeit im Projekt besonders hart ist und eine enorme physische und psychische Belastung bedeuten kann (vgl. MARTIN 1967, S. 48). Viele Projektentscheidungen müssen

sehr zügig getroffen werden und stellen häufig Kompromißlösungen dar. MADAUSS (1984, S. 373) gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, daß die in der Literatur stark favorisierte Gruppenentscheidung (demokratischer Führungsstil) im Projekt nur bedingt durchführbar ist. Zu Projektentscheidungen kommt es täglich. Allerdings muß dabei bedacht werden, daß diese Entscheidungen verschiedenen Managementebenen zuzuordnen sind und in ihrer Bedeutung und Sachbezogenheit stark variieren.

Der Führungsstil im Projekt hängt von mehreren spezifischen Merkmalen ab - GROCHLA (1980, S. 12) faßt sie wie folgt zusammen:

"(1) Aufgabenmerkmale

- Es liegt eine zeitlich befristete Aufgabe mit relativ präziser Zielfestlegung und zumeist hohem Dringlichkeitsgrad vor.
- Die Projekt-Aufgabe ist relativ umfangreich, oft hoch komplex und relativ unstrukturiert.
- Die Projekt-Aufgabe ist meist mit relativer Neuartigkeit und tendenziell hohem Risikograd (d.h. auch mit i.d.R. großer Gesamtbedeutung) für die Unternehmung verbunden.

(2) Personenmerkmale

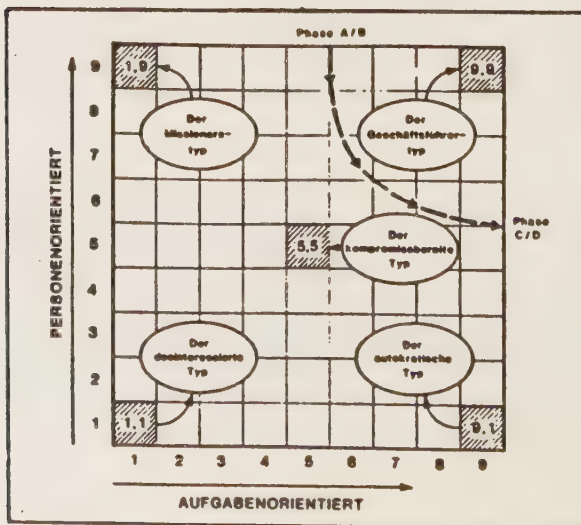
- Die Projekt-Situation ist gekennzeichnet durch die Mitarbeit zahlreicher spezialisierter Experten.
- Je nach Ausprägung der Projekt-Organisation (als Reine-Projektorganisation, als Matrix-Projektorganisation oder als Einfluß-Projekt-Management) besitzt der Projekt-Leiter unterschiedliche Entscheidungskompetenzen (s.a. Abbildung V-9).
- Die Mitarbeit im Projekt erfordert gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie ein hohes Maß an Konfliktaustragungsfähigkeit und Rollenflexibilität seitens der Projekt-Mitarbeiter.

(3) Organisatorische Merkmale

- Ein Projekt erfordert den Einsatz unterschiedlicher Ressourcen aus den verschiedensten Unternehmensteilbereichen.
- Eine Projekt-Organisation bringt ein tendenziell instabiles Element in das auf Dauer angelegte organisatorische System.
- Ein Projekt wirft das Problem der disziplinarischen Unterstellung auf.
- Im Projekt-Verlauf ergeben sich Eingliederungs- und Motivationsprobleme sowie die Problematik der "Back-Home-Situation".
- Der Projekt-Ablauf vollzieht sich in Phasen (z. B. Projekt-idee, Projektplanung, Projektrealisation, Projektbetreuung und -kontrolle)."

Unterschiede im Führungsstil lassen sich besonders im Zusammenhang mit den einzelnen Projektphasen feststellen. Nach MADAUSS (vgl. 1984, S. 374) werden in den Frühphasen des Projektes, Konzept und Definition vorwiegend studienorientierte Spezialistenteams eingesetzt, während in den Folgephasen, Entwicklung, Produktion und Betrieb hauptsächlich hardwareorientierte Entwicklungsteams beschäftigt werden. Der Aufgaben- und Personalwechsel entlang der einzelnen Phasen hat somit eine Auswirkung auf den Führungsstil. Für GROCHLA (vgl. 1980, S. 17 f) erscheint daher eher erfolgversprechend, wenn in den Frühphasen eines Projektes ein partizipativer, offener und mitarbeiterorientierter Führungsstil Anwendung findet, während in den genannten Folgephasen aufgrund einer ausgeprägten Zielorientierung (Technik-, Kosten- und Termingrenzen) ein mehr aufgabenorientierter und autoritär erscheinender Führungsstil in Betracht zu ziehen ist.

Diese oben genannten Anforderungen an das Führungsverhalten lassen sich gut veranschaulichen, legt man die Führungstheorie von BLAKE & MOUTON (1964) zugrunde:



"Erklärung: Der schraffierte Bereich zwischen 5,5 und 9,9 ist die wünschenswerte Region für den erfolgreichen Projektleiter. Die Unterschiede im Führungsverhalten zwischen den einzelnen Projektphasen sind durch Pfeile dargestellt."

Abb. 3: Einordnung des Projektmanagement-Führungsstils in das von BLAKE & MOUTON definierte Verhaltensgitter.

(Quelle: MADAUSS 1984, S. 375)

"Geringes Aufgaben- und Personeninteresse (1,1)

- Führungstyp: Der desinteressierte Typ

- Stil: unzulänglicher Führungsstil

Geringes Aufgaben- und hohes Personeninteresse (1,9)

- Führungstyp: Der Missionars-Typ

- Stil: personenorientierter Führungsstil

Hohes Aufgaben- und geringes Personeninteresse (9,1)

- Führungstyp: Der autokratische Typ

- Stil: aufgabenorientierter Führungsstil

Ausreichendes Aufgaben- und Personeninteresse (5,5)

- Führungstyp: Der kompromißbereite Typ

- Stil: ausbalancierter Führungsstil

Hohes Aufgaben- und Personeninteresse (9,9)

- Führungstyp: Der Geschäftsführer-Typ

- Stil: bestmöglicher Führungsstil"

So hat Projektmanagement einerseits eine stark aufgabenorientierte, andererseits aber auch eine sehr stark personenorientierte Funktion. Das in der Abb. 3 gezeigte Verhaltensgitter erscheint mir dazu geeignet, die Unterschiede der Projektmanagement-Führungsstile für die einzelnen Phasen zu diskutieren.

So ist es sicherlich verständlich, daß der Führungsstil in der frühen Konzeptphase A (Forschungs- und Laboratmosphäre) sich erheblich von dem in der Folge-Phase D (Werkstatt- und Baustellenatmosphäre) unterscheidet, da in Phase A die personal-/personenorientierte Komponente stärker hervortritt, während in Phase D die aufgaben-/produktorientierte Komponente dominiert. Die Aufgaben, Mitarbeiter, Umgebungsbedingungen sind eben für jede Phase gänzlich anders.

MADAUSS (vgl. 1984, S. 375) fordert jedoch, daß der Füh-

rungsstil vom Projektleiter in allen Phasen zwischen den Bereichen 5,5 und 9,9 liegen sollte, den ein Projektleiter muß sich in vielen Fällen wie ein "Geschäftsführer des Projektes" verhalten, d. h. sowohl mit hoher Aufgaben- als auch mit hoher Personenorientierung.

SCHRÖDER (1971, S. 1321) nennt für diese Art von Organisationsformen "den Führungsstil des Teamgeistes und der Partnerschaft" als eine unabdingbare Voraussetzung. Von Seiten der Unternehmensführung ist dafür allerdings eine entsprechende Einstellung erforderlich, die die hohe Führungsqualifikation der Projektleiter sichtbar unterstützt (vgl. SCHRÖDER 1971, S. 1321).

2.4.3 Personalauf- und -abbau im Projekt

Wie die Praxis zeigt, ist qualifiziertes Projektmanagement-Personal meistens sehr knapp und viele Firmen können diese Probleme nur mit großen Schwierigkeiten lösen. In der Projekt-Natur liegt es begründet, daß der Personaleinsatz nicht über einen längeren Zeitraum gleichmäßig, sondern in relativ kurzen Zeitabständen stark schwankt. So kann es passieren, daß die von der Unternehmensleitung im Hinblick auf einen möglichst kontinuierlichen Auftragsbestand hereingenommenen Projekte vorübergehende Personalengpässe nach sich ziehen. Im Bereich des Projektmanagement-Schlüsselpersonals, wie MA-DAUSS (vgl. 1984, S. 376) es nennt, sei dies ein besonderes Problem, denn für diese Mitarbeiter gibt es aufgrund der besonderen Qualifikation oftmals keinen Ersatz. HANSEN (1980, S. 35) zeigt in seiner Dissertation vier Alternativen dieser Personalbedarfsdeckung auf: "eigenes Personal, - Leihpersonal, - freie Mitarbeiter, - Aufgabenvergabe nach außen."

Da allerdings Unternehmen in der Regel stets bemüht sind,

Personalengpässe im Projekt durch eigene Mitarbeiter zu überbrücken, führt dies zu den bekannten Überstunden- und Wochenendarbeitsregelungen und den damit oftmals verbundenen Problemen.

Eine weitere problembehaftete Tatsache liegt ebenfalls in der Natur des Projekts: das Ende ist bereits von Anfang an vorprogrammiert. Insbesondere bei Großvorhaben bedeutet das Auslaufen bzw. unter ungünstigen Umständen der Abbruch des Projektes für das gesamte Team die Abschiednahme von einer Phase ihres beruflichen Lebens und in vielen Fällen auch von der gewöhnten Umgebung und dem bekannten Team. Eine stufenlose Verknüpfung mit einem neuen Projekt wäre dabei von Vorteil. Eine ideale Situation würde sich dann ergeben, wenn dabei auch das Projektteam oder zumindest ein Kern erhalten bliebe. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß es nicht immer möglich ist, einen geschmeidigen Übergang dieser Art zu finden. Auch ein erfolgreiches Projektteam muß dann unter diesen Umständen aufgelöst werden. Der Projektleiter und das Team stehen dann als Einzelpersonen für neue Aufgaben - falls vorhanden - zur Verfügung (vgl. MADAUSS 1984, S. 377).

2.5 Phasen der Projektstätigkeit

Bei jedem Projekt kann man die Projektleitungsarbeit in 3 Phasen einteilen:

- Projektakquisition
- Projektplanung
- Projektdurchführung

In der Phase der Projektakquisition muß der Projektleiter zusammen mit dem Auftraggeber die Grundspezifikationen, die Meilensteintermine und die Projektkosten erar-

beiten und abstimmen, Fragen der Berichterstattung und Dokumentation klären und den Vertrag aushandeln. Bereits in diesem Zeitabschnitt ist eine enge Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen erforderlich. Eine vordringliche Aufgabe des Projektleiters ist es daher, "eine gute und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit allen am Projekt Beteiligten aufzubauen und über alle drei Schritte hinweg aufrechtzuerhalten." (RINZA 1985, S. 136)

In der Projektplanung muß der Projektleiter die Planungsunterlagen, d. h. Projektstrukturplan, detaillierte Netzpläne und Kostenpläne erstellen. Daß auch hierbei jede einzelne Teilaufgabe mit den Fachabteilungen abzustimmen ist, ist selbstverständlich.

In der Projektdurchführung schließlich liegen die Aufgabenschwerpunkte in der Überwachung und Koordination der Projektteilaufgaben, in der Kontaktaufnahme mit dem Auftraggeber, der Dokumentation und Publikation der erzielten Ergebnisse (vgl. RINZA 1985, S. 135 ff; SCHRÖDER 1971, S. 1322 ff; SAYNISCH 1984, S. 35 ff).

2.6 Zusammenfassung

Nach diesem betriebswirtschaftlichen Exkurs läßt sich - so meine ich - ableiten, daß Projektmanagement ein sehr wirkungsvolles Instrument der Unternehmensführung sein kann. Um dieses "Werkzeug" jedoch voll zur Geltung zu bringen, müssen früh wesentliche Voraussetzungen geschaffen werden, SCHRÖDER (1971, S. 1330) faßt wie folgt zusammen:

- "- Für die Position des Projektmanagement sind hochqualifizierte Mitarbeiter einzusetzen;
- die Zielsetzung des Projektes und die Aufgabenstellung des Projektmanagement und seines Teams müssen klar umrissen werden;
- die Unternehmensspitze muß den Projektmanager bei seiner Arbeit sichtbar unterstützen;

- ein umfangreicher, systematischer Erziehungsprozeß mit dem Ziel des Umdenkens auf einen neuen, partnerschaftlichen Führungsstil auf allen Führungsebenen muß eingeleitet werden;
- eine entsprechend, langfristige Personalpolitik und Personalplanung müssen die Umstellung in der Denkweise wirksam unterstützen.

Diese Voraussetzungen können nur durch die Unternehmensführung selbst gewährleistet werden. Die Umstellung auf die Führungskonzeption des Projektmanagement kann deshalb nur erfolgreich sein, wenn die Unternehmensführung sie zu ihrem ureigenen Anliegen macht."

Aus psychologischer Sicht birgt diese betriebswirtschaftliche Organisationsform jedoch viele Probleme, von denen einige bereits in den vorangegangenen Kapiteln angesprochen wurden.

So werden beispielsweise Konflikte auftreten, wenn über Kosten- und Qualitätssoll eines Projektteils zwischen Projektleiter und Abteilungsleiter unterschiedliche Ansichten bestehen. Eine sachliche Klärung solcher Konflikte ist möglich, wenn es gelingt, eine besondere Atmosphäre der Kooperation und der Gemeinsamkeit zwischen Leitung und leitenden Mitarbeitern der Linienorganisation zu schaffen. Dabei sind Beratungen, Abstimmungen, Diskussionen und Kompromisse die Mittel dieser Konfliktbereinigung.

Projektmanagement als Ursache für Streß und Konflikte soll ja - basierend auf einer eigenen empirischen Studie - den Hauptteil der vorliegenden Arbeit umfassen. In den folgenden Kapiteln will ich näher auf sie eingehen, d. h. zuerst einen Überblick über den jeweiligen theoretischen Hintergrund geben.

3. Konflikt in Organisationen

3.1 Konflikttheorie

Um den Stand der Konfliktforschung in Organisationen zu umreißen, ist es notwendig, zunächst einmal einen orientierenden Überblick über den gegenwärtigen Stand der Konfliktforschung im Unternehmen zu geben. Der Beitrag der Organisationspsychologie als auch der Pädagogik zu dem genannten Themenbereich ist vergleichsweise bescheiden. In der vorliegenden Arbeit soll der Stand der Konfliktforschung nach theoretischen Ansätzen gegliedert werden.

Die begrifflichen und theoretischen Bemühungen, das Phänomen "Konflikt in Organisationen" zu erfassen, richten sich entweder auf die Analyse der Bedingungen, unter denen ein Konflikt auftritt, oder auf die Auswirkungen eines bestehenden Konflikts für die Person und/oder Organisation. Demzufolge lassen sich die Ansätze danach untergliedern, ob sie Konflikt eher als abhängige oder als unabhängige Variable betrachten, eher als bewirktes Ereignis (eventuell auch als Zustand) oder als Prozeß, der unter dem Einfluß von Randbedingungen eine gewisse Eigendynamik entfaltet.

Konflikt als abhängige Größe

In Anlehnung an LICHTMANN & HUNT (1971) lassen sich drei grundsätzliche Erklärungsansätze unterscheiden: personalistische, strukturalistische und integrative.

Personalistische, d. h. personenzentrierte Erklärungsansätze verlegen die Ursachen von Konflikten in Eigenheiten und Merkmale des Individuums. Wichtig für die Organisationspsychologie dabei ist die aus den HAWTHORNE-Untersuchungen hervorgegangene "Human-Relations-Schule" und die "Entscheidungstheorie", die sich durch die Betonung jeweils anderer psychologischer Prozesse polar

gegenüber stehen:

In der Denktradition der "Human-Relations-Schule" stehen bis heute alle jene Ansätze, die Konflikte und Störungen im Arbeitsablauf einer unzureichend ausgeprägten "Arbeitspersönlichkeit" (vgl. NEFF 1977) oder persönlichen Unzulänglichkeiten (vgl. FLIPPO 1967; DAVIS 1967; GELLERMAN 1968) zuschreiben. Nach der Entscheidungstheorie (vgl. MARCH & SIMONS 1958; LEE 1971; KIRSCH 1971; SIMON 1981) entstehen Konflikte in Organisationen durch charakteristische kognitive Prozesse der Informationsaufnahme und -verarbeitung von Entscheidungsträgern im Unternehmen. Aufgrund unterschiedlicher Wert-, Ziel- und Instrumentalvorstellungen, ungleicher Erfahrungen und andersartiger Vorbildung kommt es zu unvereinbaren Bewertungen und Beurteilungen vorliegender Informationen, die sich in gegensätzlichen Handlungsplänen und wechselseitig störenden Strategien niederschlagen. Bereits 1958 wurde dieser Ansatz von MARCH & SIMONS beschrieben. An der Entscheidungstheorie orientierte Ansätze operieren mit dem Modell des "subjektiv erwarteten Nutzens" (vgl. V. ROSENSTIEL, MOLT & RÜTTINGER 1983, S. 101 ff; RÜTTINGER 1980, S. 31). Entscheidungsträger geraten dann in Konflikt miteinander, wenn sie faktische oder mögliche Alternativen nach ihrem (positiven oder negativen) Nutzen und ihren Auftretenswahrscheinlichkeiten unterschiedlich beurteilen. Zu den personen-zentrierten Ansätzen sind auch jene zu rechnen, die in der Tradition der LEWIN-Schule stehen: die beteiligten Personen handeln nicht aufgrund dessen, was objektiv gegeben ist, sondern aufgrund dessen, was sie wahrnehmen.

Die miteinander unvereinbaren Handlungen - der Konflikt - sind nur zu verstehen und lösen, wenn die persönlichen Wahrnehmungen der Beteiligten berücksichtigt werden. Eine Konfliktlösung erfolgt dann durch das "Prin-

zip der gemeinsamen Tatsachenfindung" (vgl. LEWIN, 1968). COCH & FRANCH (vgl. 1948), LIKERT (vgl. 1961), TANNEN-BAUM (vgl. 1969) und die praxisnahen Gruppendynamiker, wie GEBERT (vgl. 1972, 1974) zielen darauf ab, diese "Ursachen" von Konflikten durch Veränderung der Wahrnehmung und flexible Kommunikation (vgl. JOHNSON 1972) anzugehen.

Strukturzentrierte Erklärungsansätze stehen zum Teil in starkem Kontrast und in bewußter Abhebung zu den personenzentrierten. Sie betonen die "objektiven" Merkmale der Situation, deren spezifische Konfiguration den Konflikt erzeuge. Einen universellen Strukturansatz legt DAHRENDORF (vgl. 1956, 1972) vor - er steht in der soziologischen Denktradition von MARX und DURKHEIM. Konflikte in Organisationen entspringen danach letztlich objektiv unvereinbaren Interessengegensätzen. Sie äußern sich, wie EULER (vgl. 1977) nachzuweisen versuchte, in Form betrieblicher Arbeitskonflikte und gelten als grundsätzlich unaufhebbar, solange diese Gegensätze anhalten. Während die bisher genannten strukturellen Ansätze subjektive Variablen weitgehend ausklammern, kommen aus der "Humanistischen Psychologie" Beiträge, die auf den ersten Blick gar nicht strukturzentriert erscheinen (vgl. ARGYRIS 1957, 1973). Zum Konflikt kommt es, weil die reife Person Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse mitbringt, die im Widerspruch zu den organisatorischen Erfordernissen stehen. Der von ARGYRIS postulierte Konflikt ist somit ein Systemkonflikt zwischen dem "System Organisation" und dem "System Person". Der Grundkonflikt, der vorwiegend intrapersonal erfahren wird, kann somit nur durch Veränderungen der Organisationsstruktur selbst, die den Bedürfnissen der Mitglieder angepaßt werden muß, bereinigt werden.

In den letzten Jahren ist das Bewußtsein gewachsen, daß jeder Ansatz für sich einseitig und unzureichend ist,

da in Konfliktsituationen im Unternehmen sowohl personenbedingte als auch strukturbedingte Momente eingehen. Die integrativen Ansätze beruhen daher auf der empirisch überprüften Erkenntnis, daß Konflikte stets durch drei Determinanten bedingt sind:

- Struktur der Organisation
- Art der Tätigkeit
- Persönlichkeit des Organisationsmitglieds (vgl. KAHN et al., 1964).

Allen integrativen Ansätzen ist gemeinsam (vgl. SCHMIDT & KOCHAN 1972; RÜTTINGER 1980; KATZ & KAHN 1978), daß sie eine monokausale Konflikterklärung abweisen. Somit ist jeder Konflikt multipel determiniert, er spielt sich in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen ab. Die Modelle berücksichtigen allerdings nicht Folgeerscheinungen und Auswirkungen auf Person und Organisation. Insofern bilden auch die integrativen Modelle lediglich jene Variablen ab, die einen Konflikt determinieren, nicht aber jene, die die darauf folgenden Ereignisse bestimmen.

Konflikt als unabhängige Größe

Betrachtet man Konflikt als eine gegebene Größe, so heißt dies, daß man direkt oder indirekt nach auf ihn rückführbare Auswirkungen fragt. Diese können sich auf die Art des Umgangs mit dem Konflikt selbst oder auf andere (personale und/oder organisatorische) Merkmale beziehen. In der Literatur spricht man im allgemeinen von der "Eigendynamik" des Konflikts, die sich auf der intrapersonalen Ebene als "Lösungsdruck" (vgl. LEHR 1965), auf der sozialen Ebene als "Eskalation" (vgl. KRIESBERG 1973) äußert. Allgemein nimmt man an, daß ein Konflikt offene und verdeckte Aktivitäten stimuliert, die darauf gerichtet sind, ihn direkt oder indirekt zu lösen.

Konfliktbezogene Folgewirkungen sind all jene Aktivitä-

ten, die den Konflikt selbst zu beseitigen, seinen Druck zu mindern, ihn zu transformieren oder zu lösen suchen. In der Literatur lassen sich verschiedene Klassifikationen von Aktivitäten unterscheiden. So grenzt SHERIF (1966) "Kooperation" gegen "Konflikt" ab, WALTON (1970) "Kollaboration" von "Konflikt", DEUTSCH (1976) spricht von "kooperativen" und "kompetitiven" Prozessen, während andere Autoren eine Aufteilung in "Konfliktstile" bevorzugen (z. B. BLAKE & MOUTON 1964).

Allen Vorschlägen gemeinsam ist, daß sie nicht davon ausgehen, ein Konflikt würde stets in einer Form konsistent gelöst. Auf der interpersonalen Ebene stellt sich der Prozeß der Konfliktbewältigung als ein von kooperativen und kompetitiven Elementen durchsetzter Vorgang dar, in dem sich "distributive" und "integrative" Strategien vermengen und verschiedene Konfliktstile wechselnden Präferenzen unterliegen (vgl. BERKELE 1980). Unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten hat ESSER (1975) den Versuch unternommen, den Prozeß der Umsetzung oder "Transformation" eines Konfliktes vom Innern der Person nach außen hypothetisch darzustellen.

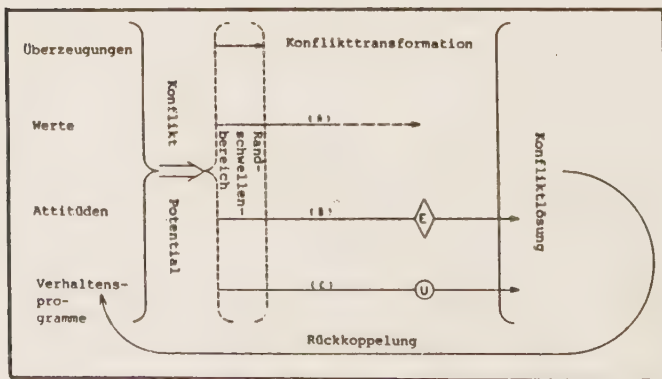


Abb. 4: Paradigma des Konfliktprozesses aus der Sicht des Individuums

(Quelle: ESSER 1975, S. 75)

"Esser sieht in den Überzeugungen, Werten, Attitüden und Verhaltensprogrammen die bei der Person zu suchenden Ursachen des individuellen Konfliktpotentials. Dieses Konfliktpotential kann, muß sich aber nicht in offenem Konfliktverhalten bemerkbar machen, beide Bereiche sind unabhängig voneinander. Das Konfliktpotential wird unter bestimmten Bedingungen (Bewußtwerdung, subjektive Betroffenheit, Konflikttoleranz) - Esser bezeichnet sie zusammenfassend als "Randschwellenbereich" - so präsent, daß ein Transformationsprozeß einsetzen kann. Die wichtigsten Prozesse sind das Versickern eines Konflikts (A), offenes Konfliktverhalten (B) und die Umleitung oder Verschiebung eines Konflikts. Ein Konflikt versickert, wenn er verdrängt, vergessen oder unterdrückt wird; er wird verschoben, wenn Barrieren offenes Konfliktverhalten verhindern, und er äußert sich sichtbar, wenn persönliche und situative Determinanten dies zulassen. Die Auswirkungen dieser Prozesse beeinflussen ihrerseits wiederum das Konfliktpotential." (BERKEL 1984, S. 21 f.).

In bezug auf interpersonale Konflikte sind ebenfalls eine Reihe von Prozeßmodellen entstanden, die Konflikt als stufen- oder phasenweisen Ablauf beschreiben.

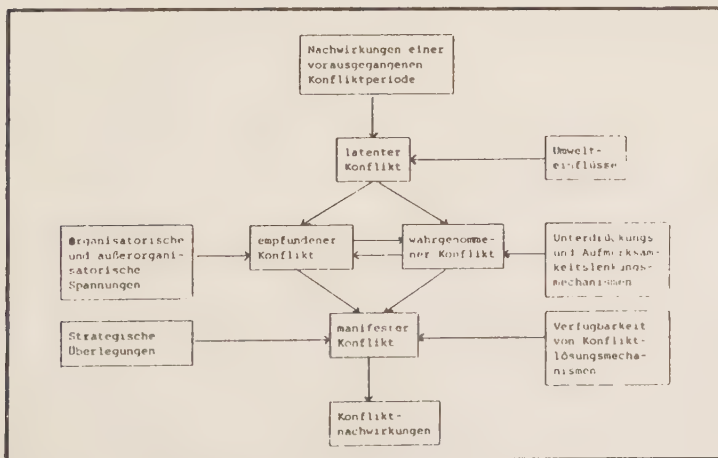


Abb. 5: Die Dynamik einer Konfliktepisode
(Quelle: PONDY 1967, S. 306)

PONDY betrachtet Konflikt als einen dynamischen Prozeß, der sich in einer fortlaufenden Reihenfolge von Konfliktepisoden konkretisiert. Jede Episode nimmt in einer bestimmten Situation ihren Ausgang und hinterläßt Nachwirkungen. Die vollständige Konfliktepisode besteht aus Vorbedingungen, Gefühlen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen. Aber nicht jeder Konflikt muß diese Sequenz ganz durchlaufen, er kann latent bleiben oder zwar erkannt, aber mit friedlichen Mitteln gelöst werden. Das manifeste Verhalten, in dem zumindest eine Partei wesentlich eine andere frustriert, bildet den Höhepunkt der Konfliktepisode. Programme zur Konfliktlösung setzen demnach hier an, um sich steigende aggressive und unkooperative Akte zu verhindern. Je nachdem, ob und wie der Konflikt gelöst worden ist, gestaltet sich die Beziehung kooperativ oder nimmt an Konflikthaltigkeit zu.

Die verschiedenen formalen und inhaltlichen Prozeßmodelle machen bewußt, wie problematisch es ist, Konflikt als unabhängige Variable im Sinne der experimentellen Forschung zu begreifen und gegebenenfalls zu definieren. Konflikt als vorgegebene Größe ist keine unveränderliche Konstante: der faktische Konfliktaustrag, die Art und Weise, wie die Beteiligten einen Konflikt wahrnehmen und ihn zu bewältigen versuchen, verändert vielmehr den Konflikt selber.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, eine sinnvolle Ergänzung beider Ansätze zu finden. So sollen einerseits Ursachen für Konflikte im Projekt aufgezeigt werden, was für eine Betrachtungsweise des Konflikts als abhängige Variable spricht, andererseits wiederum Auswirkungen und Konfliktverlauf interpersonaler Konflikte. Zu diesem Zweck werden im folgenden schwerpunktmäßig zwei theoretische Konzeptionen dargelegt, die den theoretischen Hintergrund für diesen Ansatz darstellen: M. DEUTSCH und B. RÜTTINGER.

3.1.1 Begriff und Definition von "sozialem Konflikt"

Was ist ein sozialer Konflikt? - Häufig werden mit dem Begriff "sozialer Konflikt" lediglich Auseinandersetzungen zwischen Personen bezeichnet.

Psychologisch betrachtet, soll unter dem Begriff jedoch mehr verstanden werden, nämlich eine Vielzahl von Spannungssituationen, die sich in jeder Organisation auffinden lassen z. B. Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Kollegen, zwischen Arbeitsgruppen, zwischen Abteilungen, zwischen verschiedenen Funktionsbereichen usw. (vgl. RÜTTINGER 1980, S. 20). Der soziale Konflikt ist demzufolge ein alltägliches Ereignis, das auch sonst in sozialen Beziehungen anzutreffen ist. Wie RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 22) an verschiedenen Beispielen aufzeigt, haben alle diese Konfliktsituationen jedoch etwas gemeinsam: mehrere voneinander abhängige Personen versuchen gegensätzliche Handlungspläne zu verwirklichen.

Ein sozialer Konflikt soll demnach wie folgt definiert werden: "Soziale Konflikte sind

- Spannungssituationen
- in denen zwei oder mehr Parteien
- die voneinander abhängig sind,
- mit Nachdruck versuchen,
- scheinbar und tatsächlich unvereinbare Handlungspläne
- zu verwirklichen
- und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewußt sind." (RÜTTINGER 1980, S. 22). Was soll das heißen?

Die Beziehung zwischen den Konfliktbeteiligten ist gespannt. Sie ist möglicherweise sogar durch Streß, Angst und Feindseligkeit gekennzeichnet. Ferner kann auch eine "Konfliktpersonalisierung" eintreten, d. h. daß der Kontrahent selbst als Bedrohung erlebt wird, der als Reaktion wiederum Spannung, Angst, Antipathie und Aggression

folgen, so daß die eigentliche Streitfrage mehr und mehr in den Hintergrund rückt.

Spricht RÜTTINGER von zwei oder mehr Parteien, so ist damit gemeint, daß ein Konflikt mindestens zwei eigenständig handelnde Parteien erfordert. Sie reichen von Einzelpersonen über Gruppen bis hin zu Organisationen und Verbänden. Von einem intrapsychischen Konflikt spricht man in diesem Zusammenhang, wenn es sich um einen Konflikt zwischen zwei Tendenzen in einem Menschen handelt ("zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust" (GOETHE, Faust Teil I)) oder um gegensätzliche Anforderungen an ein und dieselbe Person, wobei man dann von "Rollenkonflikt" spricht (vgl. RÜTTINGER 1980, S. 22; DEUTSCH 1976, S. 38 ff; KURTZ 1983, S. 24 ff).

Von gegenseitiger Abhängigkeit spricht man dann, wenn das Verhalten und die Zielerreichung der einen Partei durch das Verhalten und die Zielerreichung der anderen Partei beeinträchtigt wird. Anders ausgedrückt würde das bedeuten, daß ein Gewinn für die eine Partei nur durch den Verlust der anderen möglich ist.

Mit Nachdruck versuchen sich durchzusetzen, soll deutlich machen, daß ein intensives Interesse vorliegt. Eine Situation, in der eine Partei ihre Vorhaben nur zaghaft und vorsichtig versucht anzubringen, soll nicht als sozialer Konflikt bezeichnet werden.

Mit scheinbar oder tatsächlich unvereinbaren Handlungsplänen ist gemeint, daß konkrete Absichten bestehen, die in die Realität umgesetzt werden sollen - und nicht Meinungen oder Gedankenspiele. Solch ein Gegensatz muß aber nicht objektiv gegeben sein, denn eine Situation kann auch irrtümlich von zwei Parteien als Konfliktsituation wahrgenommen werden und eine entsprechende Reaktion auslösen.

Der Versuch einer Partei, ihren Handlungsplan zu verwirklichen, kann sehr verschiedenartige Formen anneh-

men. So kann das Vorgehen von Aggressionen geleitet sein, mit physischer oder verbaler Gewalt, oder aber auch nur passiver Widerstand geleistet werden. Es kann Gewalt angedroht werden, es kann aber auch versucht werden zu überreden, zu überzeugen, Koalitionen zu bilden, einen Schiedsrichter anzurufen, Kompromisse vorzuschlagen u. v. m. Von entscheidender Bedeutung dabei ist, daß das Verhalten eingesetzt wird, "um die Ausführung des rollengegnerischen Handlungsplanes unwahrscheinlicher zu machen und den eigenen Plan zu fördern." (RÜTTINGER 1980, S. 24). Das Konfliktverhalten setzt dabei keine direkten Handlungen zwischen den Kontrahenten voraus - die Parteien können auch auf indirekte Weise ihr Ziel ansteuern, z. B. durch eine einflußreiche dritte Instanz.

Hindern sich zwei Parteien zufällig und unbeabsichtigt, dann fehlen dieser Situation viele Merkmale, die für das Erleben und Verhalten von Konfliktpartnern typisch sind: die bewußte Wahrnehmung der Gegnerschaft, die Erwartungen über sein Verhalten, die gezielten Gegenreaktionen, feindselige Gefühle usw. Die Identifikation eines solchen Gegners schließt jedoch nicht aus, daß sich zwei Parteien fälschlich als Gegner betrachten.

3.1.2 Konflikt als dynamischer Prozeß

RÜTTINGER (1980, S. 24) beschreibt den Konflikt als dynamischen Prozeß und gliedert ihn in Anlehnung an PONDY in folgende typische Phasen:

1. Konfliktwahrnehmung
2. Erleben und Verhalten in der Konfliktsituation
3. Konfliktbeilegung

Ein Konflikt beginnt zu dem Zeitpunkt, wenn zwei Parteien feststellen, daß unvereinbare Handlungspläne durchzusetzen sind, und sie sich somit als Gegner identi-

zieren. Eine Beeinflussung der gefühlsmäßigen Beziehungen zwischen den Kontrahenten durch die Wahrnehmung einer Konfliktsituation muß dabei nicht in jedem Fall gegeben sein. Eine Personalisierung des Konfliktes liegt nahe, sehen sich die Parteien durch den Gegner bedroht. Spannungen, Verunsicherungen und Reaktionen mit feindlichen Gefühlen können die Folge sein. Breitet sich in solch einem Fall der Konflikt über den ursprünglichen Streitpunkt hinaus aus, so kann im Extremfall versucht werden, den Gegner auf allen möglichen Gebieten in Konflikte zu verwickeln.

Das Erleben und Verhalten in der Konfliktsituation ist vom Verhalten - dem Konfliktverfahren - gekennzeichnet, das eingesetzt wird, die Erreichung der eigenen Ziele zu fördern und die Zielerreichung des Gegners zu behindern (vgl. RÜTTINGER 1980, S. 25).

Wird im alltäglichen Leben, aber auch bei internationalen Streitfragen, häufig zu Gewalt oder Gewaltandrohung zur Durchsetzung der eigenen Interessen gegriffen, so sind in den meisten wirtschaftlichen Unternehmen den physischen und verbalen Aggressionen enge Grenzen gesetzt. Die destruktive Form der Konfliktaustragung wird zum passiven Widerstand verfeinert, der sich z. B. in Apathie oder in strenger Regelbefolgung ausdrücken kann. "Das Konfliktverhalten" - so RÜTTINGER (1980, S. 25) - "erfaßt bei gewichtigen Streitfragen gewöhnlich alle Beziehungen zwischen den Gegnern: man informiert weniger, die Kommunikation nimmt ab, der Kontrahent wird unterschätzt und negativer wahrgenommen." Eine Konfliktbeilegung kann dann auf sehr verschiedene Weise erfolgen, wobei eine sachliche, für alle Seiten befriedigende Problemlösung nur in wenigen Fällen möglich ist. Häufig erfolgt sie durch Kompromisse, durch Unterdrückung einer Partei, durch einen Schiedsrichterspruch oder auch durch das Los.

Die unbefriedigende Konfliktlösung ist meist die Ursa-

che für einen neuen Konflikt, in dem der alte Streitpunkt weiter schwelt.

Nachdem wir den Begriff des "sozialen Konflikts" näher kennengelernt haben und gesehen haben, daß es sich bei Konflikten stets um dynamische Prozesse handelt, ist es an der Zeit danach zu fragen, bei welchen spezifischen Problembereichen Konflikte vor allem zustande kommen und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um einen bestimmten Verlauf vorherzusagen. Vorerst will ich aber versuchen, in Anlehnung an DEUTSCH (vgl. 1976, S. 19 ff) eine Typologie der Konflikte vorzustellen.

3.1.3 Typologie der Konflikte nach M. DEUTSCH

3.1.3.1 Typologie bezüglich der Konfliktarten

Ogleich bereits viele Autoren (vgl. z. B. BOULDING 1962; RAPOPORT 1960) genauso viele Konflikttypologien vor DEUTSCH (1976) aufstellten, erscheint es mir sinnvoll, seine hier vorzustellen. Sie unterscheidet Konflikte im Hinblick auf die Beziehung zwischen dem objektiven Stand der Dinge und dem Stand, wie er von den Konfliktparteien wahrgenommen wird. DEUTSCH (1976, S. 19 ff) unterscheidet demzufolge sechs Arten von Konflikten:

Der echte Konflikt.

Er existiert objektiv und wird auch als solcher wahrgenommen. Somit ist er nicht abhängig von anderen, leicht veränderbaren Faktoren in der Umgebung.

Echte Konflikte gütlich zu lösen ist demzufolge schwierig. DEUTSCH (vgl. 1976, S. 19) hält eine für beide Parteien befriedigende Lösung nur dann für möglich, wenn sie genügend kooperieren, um gemeinsame Prioritäten zu setzen, oder sie einigen sich auf einen neutralen, von

beiden akzeptierten, festgelegten Mechanismus, mit dessen Hilfe der Konflikt gelöst werden kann (z. B. Schiedsspruch oder Losentscheid).

Der naheliegende Konflikt.

Sich rasch ändernde Umstände bedingen die Existenz des Konflikts - dies wird jedoch von den Konfliktparteien nicht wahrgenommen.

Naheliegende oder sich anbahnende Konflikte sind nur dann schwer zu lösen, wenn die Ansichten der Parteien aufgrund ungenügender kognitiver Fähigkeiten und problemlösender Einsichten oder, wie DEUTSCH (1976, S. 20) es nennt, "übermäßiger emotionaler Spannungen eng und starr sind."

Der verlagerte Konflikt.

Hier argumentieren die Konfliktparteien über die falsche Sache. Barrieren führen dazu, daß die Parteien nicht die eigentliche Streitfrage austragen. Diese Barrieren können vielfältiger Natur sein: Angst vor Sanktionen eines mächtigen Kontrahenten, moralische Bedenken, Angst vor mächtigen Dritten, u. a. m. (vgl. RÜTTINGER 1980, S. 29).

Der Konflikt, der erfahren wird, ist der offene Konflikt, der Konflikt, der nicht direkt ausgedrückt wird, der zugrundeliegende Konflikt (Bezeichnung nach DEUTSCH 1976, S. 20).

"Der offene drückt den zugrundeliegenden Konflikt gewöhnlich in einer symbolischen Art und Weise aus. Die indirekte Form ist ein "sicherer" Weg, über Konflikte zu sprechen, die vielleicht zu flüchtig oder gefährlich sind, um auf direktem Weg verhandelt zu werden. Vielleicht spiegelt der offene Konflikt auch einfach die allgemeine Spannung und Störung in den Beziehungen zwischen den Konfliktparteien wieder. Diese kann ihre Wurzel in einem ungelösten, zugrundeliegenden Konflikt haben - wobei die ungelöste Spannung jeden Partner veranlaßt, übermäßig empfindlich auf Kränkungen zu reagieren, zu argumentieren etc." (DEUTSCH 1976, S. 20).

Der falsch zugeordnete Konflikt.

Der Konflikt spielt sich zwischen den falschen Parteien ab und für gewöhnlich auch über die falschen Probleme. Eine falsche Zuordnung in diesem Sinne kann unabsichtlich zustandekommen, kann allerdings auch von denjenigen begünstigt werden, die davon profitieren.

Der latente Konflikt.

Dies ist ein Konflikt, der eintreten sollte, aber nicht zustandekommt. Er wird vielleicht deshalb nicht so erlebt, weil er unterdrückt, verlagert oder falsch zugeordnet worden ist. Er kann auch psychologisch noch gar nicht existieren (vgl. DEUTSCH 1976, S. 21).

RÜTTINGER (1980, S. 28) versteht unter einem latenten Konflikt drei verschiedene Situationen:

- "1. Eine Situation, die aufgrund ihrer Eigenart leicht zu offenen Konflikten führen kann.
2. Eine Situation, in der zwischen mehreren Parteien objektive Gegensätze bestehen, deren sie sich jedoch (noch) nicht bewußt sind. Es ist noch nicht zur Konfliktwahrnehmung gekommen.
3. Eine Situation, in der mehrere Parteien wahrgenommen haben, daß sie gegensätzliche Pläne realisieren wollen, in der sie es aber (noch) nicht wagen, sich für ihre Pläne einzusetzen. Die Wahrnehmung ist also gegeben. Sie löst aber kein Konfliktverhalten aus, weil Barrieren dagegen bestehen, z. B. weil eine Partei gegenüber der anderen zu mächtig ist. Bei Änderung der Situation wird es jedoch sofort zu einem Konflikt kommen."

Dieser sogenannte "latente Konflikt" ist kein Konflikt im anfangs definierten Sinn. Für die Konflikthandlung ist er jedoch insofern von Bedeutung, als bei seiner Kenntnis Konflikte verhindert und besser bzw. schneller kontrolliert werden können: die eigentlichen Streitpunkte werden früher erkannt und der Konfliktverlauf besser verstanden.

Der falsche Konflikt.

Dies ist ein Konflikt, dem die objektive Grundlage fehlt.

Solch ein Konflikt zieht immer falsche Vorstellung oder Mißverständnisse nach sich. DEUTSCH (1976, S. 21) sieht einen Grund in der "notorischen Ungenauigkeit in der Wahrnehmung bei Individuen, Gruppen und Nationen" dafür, daß solche Konflikte überall vorhanden sind.

Die sechs Konfliktarten, die hier beschrieben wurden, und in anschließender Tabelle nochmals vollständig dargestellt werden, schließen sich gegenseitig nicht aus. So läßt beispielsweise die Existenz eines falsch gelagerten oder falsch zugeordneten Konflikts darauf schließen, daß es auch einen nicht erkannten oder verdeckten gibt. In jeder beliebigen Konfliktsituation kann die Interaktion zwischen den Parteien den Konflikt von einer Kategorie in die andere überführen. Auch ein echter Konflikt kann vielschichtig sein, d. h. mehrere Probleme und Parteien miteinbeziehen.

Art.	Objektiver Konflikt zwischen A & B	Erfahrener* Konflikt zwischen A & B	Arten falscher Wahrnehmung*			
			Zufälligkeit des Konflikts	Probleme im Konflikt	Parteien im Konflikt	
I. Echter Konflikt	ja	ja	nein	nein	nein	
II. Naheliegender Konflikt	ja	ja	ja	nein	nein	
III. Verlagerter Konflikt	ja	ja	nein	ja	nein	
IV. Falsch zugeordneter Konflikt	ja	nein	nein	nein	ja	
V. Latenter Konflikt	ja	nein				
VI. Falscher Konflikt	nein	ja	ja	oder ja	oder ja	

* Der Stand der Dinge, wie er von einer der Konfliktparteien erfahren und wahrgenommen wird. Die andere Partei kann natürlich andere Erfahrungen und Wahrnehmungen haben. So kann A den Konflikt verlagern, wohingegen er für B ein latenter Konflikt sein kann.

Abb. 6: Typologie der Konflikte
(Quelle: DEUTSCH 1976, S. 22)

So vielfältig sich die Realität bezüglich der Konfliktkonstellationen auch gibt, einige wesentliche Problemarten liegen den Konflikten faßt immer zugrunde.

3.1.3.2 Typologie bezüglich der Konfliktursachen

Kontrolle über Mittel

Mittel, im weitesten Sinne, wie Raum, Geld, Eigentum, Macht, Prestige, etc. können als Ursache für Konflikte angesehen werden, gelten sie als unteilbar. Anders ausgedrückt heißt dies, daß sich zwei oder mehrere Parteien um den ausschließlichen Besitz oder Gebrauch dieser Mittel bemühen.

Eine konstruktive Konfliktlösung in diesen Fällen ist schwierig, besonders dann, wenn der Einsatz eines befriedigenden Ersatzes nicht möglich ist.

Prioritäten und Ärgernisse

Viele Konflikte entstehen deshalb, weil sich Überschneidungen bezüglich der Aktivitäten oder Geschmacksrichtungen einer Person oder Gruppe mit den Vorlieben, Empfindsamkeiten oder Empfindlichkeiten eines anderen ergeben.

Solche Konflikte lassen sich oft und schnell durch Vermeidung oder Trennung bereinigen; auf diese Art und Weise kommen einander entgegengerichtete Sensibilitäten oder Vorlieben räumlich und zeitlich getrennt ins Spiel.

Wertvorstellungen

Viele Konflikte und insbesondere die Konflikte, denen bestimmte Wertvorstellungen zugrunde liegen, beziehen sich auf das, was "sein sollte". "Wertkonflikte können sich auf ziemlich begrenzte Probleme beziehen (sollen chemische Sprays gegen Fliegen verwendet werden?); sie können sich aber auch auf

ideologische oder religiöse Gebiete erstrecken." (DEUTSCH 1976, S. 23). So gesehen treten die Wertsysteme in Gegensatz zueinander. Dabei ist es nicht der Wertunterschied, der zum Konflikt führt, sondern vielmehr der Anspruch, daß ein Wert dominant ist oder allgemeine Gültigkeit besitzt. "Eine Wertperspektive, die keinen eigentlichen Überlegenheitsanspruch stellt und ihre moralischen Ansprüche nicht Andersgläubigen aufdrängen will, läuft am wenigsten Gefahr, in einen Wertkonflikt verwickelt zu werden." (DEUTSCH 1976, S. 23)

Überzeugungen

Andererseits gibt es auch viele Konflikte über Tatsachen, Informationen, Wissen und Realitätsanschauungen. Sie können etwas betreffen, was so offensichtlich und direkt ist wie die Wahrnehmung zweier Menschen, die demselben Gegenstand betrachten. Wie DEUTSCH richtig bemerkt, so wie die sich fast immer widersprechenden Augenzeugenberichte bei einem Unfall (vgl. DEUTSCH 1976, S. 23).

Allerdings führen nicht alle Abweichungen von Überzeugungen zu Konflikten. Sie entstehen erst dann, wenn die Parteien im Hinblick auf ihre Überzeugungen handeln müssen.

Die Art der Beziehung zwischen den Parteien

So können zwei Parteien aufgrund entgegengesetzter Meinungen und Wünsche in ihrer Beziehung in Konflikt geraten. Ausschlaggebend ist dabei der Wunsch nach Macht und Dominanz.

3.1.3.3 Typologie bezüglich des Konfliktausgangs: konstruktiv oder destruktiv

Eine weitere sinnvolle Aufteilung der Konflikte, die

sich von den bereits genannten Typologien unterscheidet, ist die Gliederung in destruktive und konstruktive Konflikte, wie DEUTSCH (vgl. 1976, S. 24) sie vorschlägt. In ihrer jeweils extremen Bedeutung sind die Begriffe leicht zu definieren:

- Ein Konflikt hat immer dann destruktive Folgen, wenn die Parteien mit dem Ergebnis unzufrieden sind und sich ein Gefühl "des Verlorenhabens" entwickelt.
- Hingegen ist ein Konflikt konstruktiv gelöst worden, wenn alle Parteien mit dem Ergebnis zufrieden sind und sie das Gefühl haben, durch den Konflikt etwas "gewonnen" zu haben.

Da wir in einem der nachfolgenden Kapitel mehr über die Bedingungen des Konfliktentstehens bzw. den Konfliktverlauf erfahren werden, soll es an dieser Stelle hiermit genügen. Sinnvoll dagegen erscheint es, eine weitere Klassifizierung von Konflikten vorzustellen - eine Einteilung in Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte, wie RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 30) sie in Anlehnung an die Entscheidungstheorie vorstellt.

3.1.4 Typologie der Konflikte nach B. RÜTTINGER

3.1.4.1 Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte

Der soziale Konflikt ist - wie bereits beschrieben - ein sehr komplexer Tatbestand. Wie gesehen läßt sich aus diesem Grund eine Vielzahl von Klassifikationen nach den unterschiedlichsten Gesichtspunkten aufstellen. Zwei Typologien, die sowohl theoretisch wie auch praktisch von großer Bedeutung für Konfliktanalyse und -kontrolle sind, sollen noch vorgestellt werden: die Klassifikation in Beurteilungs-, Bewertungs- und Ver-

teilungskonflikte, sowie die Einteilung in Wettbewerb und Kooperation. Den theoretischen Hintergrund für die Unterteilung in Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte bildet die Entscheidungstheorie. Sie ist zwar kein einheitliches Gebilde, doch ist sie geeignet, einige gemeinsame Elemente herauszuarbeiten, die allen Entscheidungsmodellen zugrunde liegen (vgl. NEUBERGER 1970, S. 3 ff):

- "1. Der Entscheidende steht vor einer Reihe von Handlungsalternativen oder Handlungsplänen (H).
2. Diese Handlungspläne haben bestimmte Konsequenzen oder Ergebnisse (E).
3. Die Ergebnisse werden von Entscheidenden auf ihren Nutzen (N) hin bewertet.
4. Die Ergebnisse werden auf ihre Auftretenswahrscheinlichkeit (W) hin beurteilt.
5. Der Entscheidende richtet sich nach einer bestimmten Regel, nach der er unter Berücksichtigung des Nutzens und der Auftretenswahrscheinlichkeit der Ergebnisse einen der vorliegenden Handlungspläne auswählt." (NEUBERGER, zit. nach RÜTTINGER 1980, S. 31).

Das Modell ist durchaus zur Übertragung auf den sozialen Konflikt geeignet, werden die beiden Handlungspläne von verschiedenen Parteien vertreten, vertritt sie nur eine Person, so handelt es sich um einen intraindividuellen Konflikt. Da der Nutzen und die Auftretenswahrscheinlichkeit der Ergebnisse subjektive Einschätzungen sind, können sie von Person zu Person variieren. So kann die unterschiedliche Einschätzung der Handlungspläne zunächst auf einer unterschiedlichen Bewertung des Nutzens der Ergebnisse (Beurteilungskonflikt) beruhen (vgl. RÜTTINGER 1980, S. 33).

"Von einem Bewertungskonflikt soll dann gesprochen werden, wenn die Kontrahenten unvereinbare Handlungspläne realisieren wollen, weil sie den Ergebnissen oder Konsequenzen der Handlungspläne einen

unterschiedlichen Wert beimessen." (RÜTTINGER 1980, S. 33).

"Ein Beurteilungskonflikt ist dann gegeben, wenn die Kontrahenten unvereinbare Handlungspläne verwirklichen wollen, weil sie die Auftretenswahrscheinlichkeit gleich bewerteter Ergebnisse unterschiedlich beurteilen." (RÜTTINGER 1980, S. 34).

"Von einem Verteilungskonflikt soll dann gesprochen werden, wenn die Kontrahenten den Wert eines Ereignisses (gleich) hoch einschätzen, beide aber nicht gleichzeitig dieses Ereignis realisieren können, weil es nicht auf beide gleichzeitig verteilt werden kann." (RÜTTINGER 1980, S. 34 f).

Entscheidend bei diesem letztgenannten Konflikt sind Aufteilungs- und Verteilungsprobleme, während bei der Bewertung und Beurteilung der Ergebnisse des anstehenden Ereignisses keine Divergenzen auftreten.

Typische Ursachen für die drei letztgenannten Konflikte sind

- Bewertungskonflikte: unterschiedliche Werte
- Beurteilungskonflikte: unterschiedliche Information oder Informationsverarbeitung
- Verteilungskonflikte: knappe oder knappgehaltene Mittel (vgl. RÜTTINGER 1980, S. 35).

Der Verteilungskonflikt ist Ausgangspunkt für einen weiteren, in der Konfliktliteratur häufig beschriebenen Sachverhalt: dem Wettbewerb.

3.1.4.2 Konflikte in Wettbewerbs- und Kooperations-situationen

Der Begriff "Wettbewerb" ist sehr vieldeutig. Gestützt durch eine Reihe von Untersuchungen (vgl. BLAKE, SHEPARD, MOUTON 1964) unterscheidet RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 39) folgende Bedeutungen:

1. Wettbewerb als objektive Situation,
2. Wettbewerb als subjektiv wahrgenommene Situation,

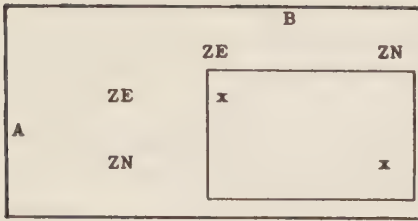
3. Wettbewerb als Konfliktverhalten und Konflikterleben,
4. Wettbewerb als Haltung oder als Motivation.

Daß die Begriffe des Wettbewerbs und des Konflikts häufig gleichgesetzt werden, beruht darauf, daß der soziale Konflikt vor allem in Wettbewerbssituationen untersucht wurde (vgl. SHERIF et al. 1961; SHERIF 1966; BLAKE & MOUTON 1961, 1961a und 1962, 1962a).

Diese Begriffsgleichsetzung ist jedoch im allgemeinen nicht brauchbar, da die Wettbewerbssituation nur eine mögliche Konfliktursache neben anderen ist. Das Wettbewerbsverhalten dagegen ist nur ein mögliches Verhalten in der Konfliktsituation.

Der Wettbewerb als objektive Situation beinhaltet den Zielgegensatz von zwei oder mehreren voneinander abhängigen Parteien derart, daß die Wahrscheinlichkeit für eine Partei das Ziel zu erreichen in dem Maße wächst, wie sie für die andere Partei schwindet. Eine kann also nur durch den Verlust der anderen gewinnen. Spieltheoretisch spricht man in diesem Fall von einem "Nullsummenspiel". Die Gewinne und Verluste der beiden Partner addieren sich zu Null. Derart Typische Wettbewerbssituationen finden sich im Sport: z. B. Tennis-Einzel. In Organisationen entstehen Wettbewerbssituationen vor allem durch knappe oder knappgehaltene Mittel.

Der Gegenbegriff zur Wettbewerbssituation ist die kooperative Situation. Dabei kann eine Partei nur gewinnen, wenn auch die andere gewinnt. Beide können nur zusammen gewinnen oder zusammen verlieren. In dem o. a. Beispiel aus dem Tennissport gilt dies für die Partner eines Doppels. Im Betrieb beispielsweise finden sich derartige Situationen bei Bezahlung nach Gruppenakkord. Folgende Abbildung soll beide Situationen verdeutlichen:



(Dabei bedeuten: A, B die beiden Kontrahenten, ZE, ZN: Zielerreichung bzw. Zielnichterreichung.)

Abb. 7: Wettbewerbssituation
(Quelle: RÜTTINGER 1980, S.40)

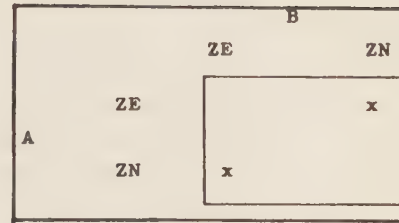


Abb. 8: Kooperative Situation
(Quelle: RÜTTINGER 1980, S.

Wesentliche Voraussetzung für die kooperative als auch für die kompetitive Situation ist, daß beide Parteien wechselseitig abhängig sind. Die Zielerreichung der einen beeinflußt die Zielerreichung der anderen. Situationen, in denen die Parteien voneinander unabhängig sind, und somit die Zielerreichung der einen keinen Einfluß auf die der anderen hat.

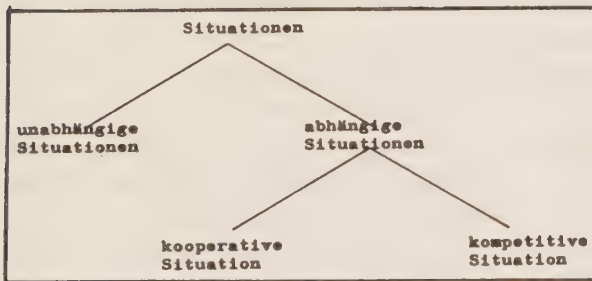


Abb. 9: Für die Zielerreichung typische Situationen
(Quelle: RÜTTINGER 1980, S. 42)

Situationen, in denen Personen sich befinden sind interpretierbar, deshalb kann Wettbewerb auch als subjektive Situation gesehen werden. Entscheidend dabei ist die

Wahrnehmung für das Erleben und Verhalten einer Partei. "Eine subjektive Wettbewerbssituation ist dementsprechend eine im oben geschilderten Sinn wahrgenommene Situation, unabhängig davon, ob dies der Realität entspricht. Wie Untersuchungen zeigen, neigen viele Menschen der westlichen Industriegesellschaft dazu, auch kooperative oder unabhängige Situationen als Wettbewerbssituationen zu sehen." (RÜTTINGER 1980, S. 42).

In der Organisationspsychologie versteht man unter einem kompetitiven, d. h. also wettbewerbsmäßigen Erleben und Verhalten ein typisches Erleben und Verhalten in einer Konfliktsituation. Die andere Partei wird als zu besiegender Konkurrent betrachtet und erlebt, und das Verhalten ist darauf beschränkt, daß es nur Gewinner und Verlierer gibt. Charakteristisch für das Kooperative Erleben und Verhalten ist, daß Gemeinsamkeiten gesehen werden, daß gegenseitiges Vertrauen die Parteien verbindet und daß eine sachliche Problemlösung bzw. ein alle befriedigender Kompromiß im Vordergrund stehen. RÜTTINGER konnte anhand einer systematischen Gegenüberstellung in Anlehnung an DEUTSCH folgende Aspekte unterscheiden (vgl. DEUTSCH, zit. nach RÜTTINGER 1980. S. 43):

1. Kommunikation

- Kooperation: Kontaktsuche der Parteien, offene und ehrliche Information
- Wettbewerb: Meiden von Kontakten, Zurückhaltung von Informationen, illegale Informationssuche

2. Wahrnehmung

- Kooperation: deutliche Wahrnehmung und starke Gewichtung gemeinsamer Interessen; Annäherung in Anschauungen und Werthaltungen
- Wettbewerb: Gegensätze werden als Bedrohung deutlich wahrgenommen; Entwicklung negativer Stereotype, Überbewertung der

eigenen Fähigkeiten und Leistungen

3. Einstellung zur gegnerischen Partei

- Kooperation: neutrale, freundliche Einstellung; gewisses Entgegenkommen
- Wettbewerb: mißtrauische, feindselige Einstellung; eigener Vorteil steht im Vordergrund

4. Einstellung zum Konflikt

- Kooperation: Konflikt ist Problem, das gemeinsam zu lösen ist; allen Seiten gerechte, rationale Lösung wird gesucht
- Wettbewerb: Konflikt ist Machtkampf, den es zu gewinnen gilt; Gefahr der Ausweitung des Konflikts auf andere Gebiete

5. Gruppenstruktur

- Kooperation: Gruppe wenig organisiert; Rollen sind wenig fest verteilt; partizipativer Führungsstil; Toleranz und Normabweichungen
- Wettbewerb: starke Arbeits- und Konfliktorientierung; stärkere Strukturierung zwecks effektiver Konfliktaustragung; autoritärer Führungsstil; Abverlangen von Konformität und Loyalität.

Unter Wettbewerb als Haltung schließlich, wird die Tendenz einer Person verstanden, Konflikte wettbewerbsmäßig aufzutragen. Lerntheoretisch betrachtet würde dies heißen, daß wettbewerbsmäßiges Verhalten in Konfliktsituationen zu Erfolg führte und deshalb verstärkt wurde. Motivationstheoretiker wiederum würden diese Tendenz als erlernte Motivation auffassen mit dem Motiv "Macht" im Hintergrund. In diesem Fall würde die Kontrolle und das Beherrschen der anderen Partei im Vordergrund stehen: der Kontrahent ist ein Rivale, den es zu besiegen gilt. Demzufolge liegt es nahe, Konflikte als Machtkampf

aufzufassen und auch kompetitiv zu gestalten.

Darüber hinaus lassen sich neben der Wettbewerbshaltung noch eine kooperative und eine individualistische Haltung unterscheiden. Bei einer kooperativen Haltung wird versucht, im Konflikt ein für alle interessierten Parteien vorteilhaftes Ergebnis zu finden, während bei einer individualistischen Haltung ein Ergebnis angestrebt wird, das für die einzelne Person das beste ist, unabhängig davon, ob es für die anderen von Vorteil ist oder nicht.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß Wettbewerb, als Situation und als Haltung aufgefaßt, eine mögliche Ursache von Konflikten ist. Der Wettbewerb als Situation kennzeichnet die Entstehung von Verteilungskonflikten. In diesem Sinn ist die Ausgangslage von Verteilungskonflikten eine typische Wettbewerbssituation. Die Gleichsetzung eines Verteilungskonfliktes mit einer Wettbewerbssituation wäre jedoch falsch. So handelt es sich zwar um eine kompetitive Situation, die aber erst durch die wettbewerbsmäßige Haltung zum Konflikt führt. Andererseits liegen bei Beurteilungs- und Bewertungskonflikten zwar keine Wettbewerbssituationen vor, sie können aber aufgrund der kompetitiven Haltung der Kontrahenten einen solchen Verlauf nehmen.

3.1.5 Konfliktverlauf und Einflußfaktoren

Wurden in einem der vorangegangenen Kapitel die typischen merkmale konstruktiver und destruktiver Konflikte beschrieben, so wird in diesem Kapitel auf diejenigen Faktoren näher eingegangen, die den Verlauf eines Konfliktes beeinflussen.

Wie bereits im Kapitel 3.1.4.2 über Kooperation und Wettbewerb erläutert wurde, lösen die charakteristischen

Wirkungen als Initialbedingungen die gleichen Prozesse aus, durch die sie selbst ausgelöst wurden. Auf eine gedrängte Kurzform gebracht würde dies bedeuten, daß Kooperation Kooperation hervorbringt und Konkurrenz Konkurrenz (vgl. DEUTSCH 1976, S. 175).

So nimmt eine Konfliktorientierung, die gemeinsame Interessen betont, eine Vergrößerung der gegenseitigen Macht anstrebt und die Konflikte als beiderseitiges Problem darstellt, eher einen konstruktiven Verlauf als eine Orientierung, die feindselige Interessen betont, Machtunterschiede zu vergrößern versucht und den Konflikt im Sinne von Gewinn-Verlust definiert.

"Eine vertrauensvolle, freundliche Orientierung in Richtung des anderen, positives Interesse an seinem Wohlergehen und die Bereitschaft, hilfreich auf seine Probleme und Anliegen einzugehen, führen weniger leicht zu einem destruktiven Konflikt als eine argwöhnische, feindselige Einstellung mit der Bereitschaft, die Nöte und Schwächen des anderen auszubeuten und auf sein Verlangen negativ zu reagieren." (DEUTSCH 1976, S. 177 f).

Die Ähnlichkeit von Überzeugungen und Wertvorstellungen, Sinn für Gemeinsamkeiten und partnerschaftliches Interesse dienen einer konstruktiven Konfliktlösung mehr, als gegensätzliche Überzeugungen und Wertvorstellungen. Genauso wenig löst eine volle, offene und ehrliche Kommunikation, die nicht von böswilligen Verzerrungen gefärbt ist, dafür aber überzeugend und nicht zwingend in ihrer Form und Absicht, einen destruktiven Konfliktverlauf aus, als eine blockierte, in die Irre führende oder autistische Kommunikation.

Ein weiterer wesentlicher Faktor für den Verlauf von Konflikten sind frühere Beziehungen. "Je stärker und hervortretender die vorhandenen kooperativen Bindungen im Vergleich zu den konkurrierenden sind, um so wahrscheinlicher ist es, daß ein Konflikt kooperativ gelöst wird. Die Gesamtstärke der kooperativen Bindungen ist eine Funktion ihrer Bedeutung und ihrer An-

zahl." (DEUTSCH 1976, S. 178).

DEUTSCH spricht in diesem Zusammenhang von vielen verschiedenen Arten von Bindungen wie außergewöhnlichen Zielen, förderlichen Interessen, gemeinsamen Wertvorstellungen, Bindung an gemeinsame Institutionen usw. Sie sind insofern von Bedeutung, als sie wichtige Bedürfnisse erfolgreich unterstützen. Wie DEUTSCH experimentiell nachweisen konnte, erhöht die Erfahrung früherer erfolgreicher kooperativer Beziehungen die Wahrscheinlichkeit eines weiteren kooperativen Konfliktverlaufs. Hingegen macht die Erfahrung des Scheiterns und der Enttäuschung bei Kooperationsversuchen eine weitere unwahrscheinlich

Einen weiteren Faktor schließlich bildet die "Natur des Konflikts", unter der DEUTSCH (vgl. 1976, S. 178 ff) verschiedene grundlegende Konfliktdimensionen zusammenfaßt, wie Größe des Konflikts, Zentralität der betreffenden Fragen, Härte der Problematik, Zahl der Streitfragen und ihre gegenseitige Verflechtung, die Übereinstimmung im Hinblick auf Kernfragen, sowie der Grad der Anerkennung eines Konflikts. Sie sollen hier in einer zusammenfassenden Darstellung referiert werden.

Die Größe eines Konfliktes bemißt sich danach, wie die beteiligten Parteien den Unterschied an Werten bemessen, der sich bei Gewinn des Konflikts durch die eine und bei Verlust durch die andere bzw. umgekehrt ergibt. Folglich ist der Umfang eines Konfliktes umso geringer, je mehr die Ansichten und Interessen der Konfliktparteien übereinstimmen. Demzufolge kann ein Konflikt groß sein, weil die Teilnehmer glauben, daß wichtige Interessen zu verteidigen sind, die im Widerspruch zueinander stehen; andererseits kann er auch trotz Übereinstimmung der Interessen groß sein, da die Parteien verschiedener Meinung sind, wie diese am besten zu realisieren sind.

Eine weitere Konfliktdimension ist die Unnachgiebigkeit

bei einem Streitfall. Mangelt es an erfolgversprechenden Alternativen bzw. an Einsatzmöglichkeiten um zu befriedigenden Ergebnissen zu gelangen, so kann sie als Folge sehr leicht eintreten. Die Unnachgiebigkeit auf Streitfragen wird somit nicht nur von psychologischen, sondern auch von ökologischen Mitteln bestimmt, die den Konfliktparteien zur Verfügung stehen.

Jedes Problem, das in die vitalen Bereiche des körperlichen Wohlergehens einer Person eingreift, in seine sozio-ökonomische Position, seine Selbstachtung oder Angstabwehr, ist zentral (vgl. DEUTSCH 1976, S. 180). Je zentraler eine Streitfrage eingestuft wird, umso mehr wird sie als bedeutend und unabänderlich betrachtet. Die Zentralität der Streitfrage wird aber nicht nur durch seine tatsächliche Bedeutung bzw. das zugrunde liegende Wertsystem bestimmt, als wesentlicher Faktor geht dabei auch die Sensibilität, die Empfindlichkeit der Person mit ein.

Einen anderen Gesichtspunkt stellt die Anzahl der Streitfragen und ihre Verflochtenheit dar. So wird es aller Wahrscheinlichkeit nach in einem Konflikt, in dem der Gewinner alles nimmt und der Verlierer nichts bekommt, eine heftigere Auseinandersetzung geben als in einem Konflikt, aus dem alle beteiligten Parteien siegreich hervorgehen. Die "Null-Summen-Theorie" wird aufgehoben, es gibt nur noch Sieger, keine Verlierer mehr. DEUTSCH (1976, S. 181) schlägt vor, einen "einzigen" Konflikt hinsichtlich verschiedener Problembereiche zu untersuchen und nach Möglichkeit eine Lösung der einzelnen Probleme zu finden. So wäre z. B. ein Verlust in nur einem Fall nicht gleichbedeutend mit einem Gesamtverlust. Dies ist allerdings nur dann machbar, wenn die verschiedenen Problembereiche "genügend wenig" miteinander verflochten sind. Ebenso wie die Aufteilung eines großen Bündels von Streitfragen in einzelne Problembereiche das Gefühl

eines Mehrfachsiegers - im negativen Falle - aufkommen lassen kann, so auch der Mangel an Übereinstimmung über die Bedeutung einzelner Streitfragen. Hält beispielsweise Partei I Frage A für wichtig und Frage B für unwichtig, während Partei II glaubt, daß Frage A unwichtig gegenüber Frage B sei, so wird die mangelnde Übereinstimmung in der Bewertung der Streitfragen die Lösung eines Konfliktes zwischen ihnen erleichtern. Jeder kann das für ihn bedeutsame Ziel erreichen.

In einem früheren Kapitel wurde dem interessierten Leser bereits aufgezeigt, daß nicht eingestandene oder unbewußte Konflikte schwerer zu lösen sind als Konflikte, die von den betroffenen Parteien erkannt werden. "Auch der Konflikt zwischen den Parteien, die ihre gegenseitige Existenz und Legitimität nicht anerkennen ist destruktiver als in dem Falle gegenseitiger Anerkenntnis." (DEUTSCH 1976, S. 181). Ein unterdrückter, verborgener Konflikt tritt dann zutage, wenn einer der Partner genügend dominiert, um die schwächere Partei zur Aufgabe ihres offenkundigen, manifesten Konfliktverhaltens in der Verfolgung ihrer Ziele zu veranlassen. Wie DEUTSCH nachweisen konnte, entsteht in diesen Situationen in der untergeordneten Partei ein Unbehagen, das verschiedene Formen annehmen kann, wie z. B. Depressionen, Apathie, versteckte Feindseligkeit und psychosomatische Krankheiten, begleitet von einer zugrundeliegenden, angestauten Wut (vgl. 1976, S. 182). Ein unterdrückter Konflikt ist nicht nur für die unterdrückte Partei wenig aussichtsreich, auch für die dominierende Partei wird so eine kooperative, produktive Lösung verhindert: zunehmende Überheblichkeit und Machtgehebe verhärten die Fronten.

Eigenarten, wie zugrundeliegende Ideologien, Persönlichkeit, soziale Positionen und persönliche Mittel der Konfliktparteien spielen ebenfalls eine Rolle bei der Ent-

scheidung, welchen Verlauf ein bestehender Konflikt nimmt. Zwei grundsätzliche Arten spielen dabei eine Rolle: einerseits können sie direkt zu einer günstigeren Beurteilung führen, andererseits können sie einen sozialen Prozeß entstehen lassen, der dann wiederum Anlaß für eine kooperative Orientierung wird. So können einerseits Strategien und Taktiken, die mit Wettbewerb und Konkurrenz verbunden sind, "männlicher" und interessanter erscheinen als diejenigen, die mit Kooperation zu tun haben. So kann möglicherweise diese Auffassung zu der Erwartung führen, daß aus einer Konkurrenz mehr zu holen ist als aus der Kooperation, was wiederum zu einem Interaktionsprozeß führt, der in Mißverständnisse und negative Emotionen mündet und auf diese Art wiederum eine Wettbewerbsorientierung des Konflikts anregt. Anhand von Untersuchungen vor allem von TERHUNE (vgl. DEUTSCH 1976, S. 182 f) und anderen Autoren konnte DEUTSCH feststellen, daß der Wirkungsgrad von Persönlichkeitsmerkmalen besonders von 2 Faktoren beeinflusst wird: zum einen von der Situation und zum anderen von der anderen Partei.

Je wettbewerbsbetonter oder drohender die Situation ist - bestimmt von Faktoren wie Erfolgsaussicht und das Verhalten der anderen Seite - umso geringer ist der Verhaltensunterschied der verschiedenen Persönlichkeitstypen. In solchen Situationen werden die Menschen unterschiedlichster Art im allgemeinen zum Wettbewerbsverhalten getrieben, während eine kooperative Situation bei den verschiedenen Persönlichkeitstypen recht unterschiedliche Verhaltensmuster bewirkt.

Klinische Untersuchungen an verheirateten Paaren, wie DICKS sie in den 60er Jahren durchführte, zeigen, daß Konflikte am ehesten dann zu lösen waren, wenn die Partner ähnliche Überzeugungen, Einstellungen und Wertvorstellungen haben, aber eine komplementäre Gegensätz-

lichkeit in offenen und versteckten Bedürfnissen. TERHUNE (1970) berichtet, daß Züge wie Aggressivität, autoritäre Einstellung, Herrschsucht, Argwohn, Dogmatismus, die Neigung andere herabzusetzen sowie Skrupellosigkeit einen konkurrierenden Konflikt erzeugen und daß Kooperation sich eher mit Persönlichkeiten erreichen läßt, die ausgleichend, vertrauensvoll, offenherzig und tolerant gegenüber Zweideutigkeiten sind, nach Leistung streben und die menschliche Natur wohlwollend beurteilen.

Viele Konflikte haben einen unvorhersehbaren, eigenen Charakter, weil der Verlauf sowohl ein Ausdruck für die Qualität der Beziehung unter den Teilnehmern ist, als auch für den Charakter der einzelnen Teilnehmer. Andere Konflikte werden von einer zweckdienlichen Orientierung gesteuert, durch die die Handlungsverläufe gewissenhaft bewertet und im Hinblick auf die Erlangung zufriedenstellender Ergebnisse ausgewählt werden. Viele Faktoren lassen sich anführen, die die Erfolgseinschätzung der verschiedenen Konfliktregelungsprozesse beeinflussen: Macht, Rechte, Beziehungen auf lange Sicht, Genugtuung etc.

Einstellungen, Stärke und Mittel von dritten Parteien sind oft entscheidende Determinanten für den Konfliktverlauf. So kann der Konflikt von einer dritten Partei absichtlich oder unabsichtlich angestachelt oder verschärft werden ("tertium gaudens").

Die Intervention einer dritten Partei ist aber oftmals auch konstruktiv. Die bloße Intervention eines Außenseiters im Konfliktfalle kann dazu beitragen, daß die Konfliktparteien sich gegen den "Außenseiter" einigen. Ist die dritte Partei einflußreich, mächtig und geschickt, kann sie bewußt eine konstruktive Konfliktlö-

sung ermöglichen und allseits zufriedenstellende Lösungen beschleunigen.

3.2 Konflikt und Organisation

Im konkreten Fall können sehr viele Aspekte der Organisation, aber auch der eigenen Persönlichkeit zur Entstehung von Konflikten beitragen. Die folgende Darstellung konzentriert sich daher auf einige, für Organisationen wesentliche Bedingungen. Im allgemeinen unterscheidet man zwischen den allgemeinen Voraussetzungen der Konfliktentstehung und speziellen, auslösenden Faktoren.

Solche allgemeinen Voraussetzungen sind

- die Notwendigkeit koordinierten Handelns und
 - die relative Selbständigkeit der Kontrahenten,
- die dadurch gekennzeichnet sind, daß sie weder auf ein bestimmtes Thema, eine bestimmte Partei noch die Form eines Konfliktes beschränkt sind.

Diese Bedingungen führen jedoch nicht eo ipso zu einem Konflikt, können aber dazu beitragen, daß andere spezielle Faktoren einen Konflikt auslösen können. RÜTTINGER (1980, S. 62) bezeichnet sie als "... notwendige, wenn auch nicht als hinreichende Bedingungen von Konflikten ...".

Die speziellen Ursachen lassen sich in erster Linie nach der Klassifikation "Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikt" gliedern. Dabei handelt es sich um situative Bedingungen wie auch um Persönlichkeitsmerkmale.

3.2.1 Allgemeine Voraussetzungen

Wie oben bereits kurz erwähnt, ist eine der Vorausset-

zungen, daß Konflikte überhaupt auftreten, die wechselseitige Abhängigkeit der Parteien oder anders ausgedrückt, es herrscht die Notwendigkeit koordinierten Handelns.

3.2.1.1 Koordiniertes Handeln

Die wechselseitige Abhängigkeit der Angehörigen von Organisationen oder Betrieben ist ein charakteristisches Merkmal, das im wesentlichen auf drei Gegebenheiten beruht:

- der Arbeitsteilung,
- der Knappheit der Mittel und
- der juristischen Vorschriften.

In fast jedem Unternehmen - außer im 1-Mann-Betrieb - ist die zu erledigende "Arbeit" geteilt und die verschiedenen Arbeitnehmer sind auf bestimmte Tätigkeiten spezialisiert und werden entsprechend eingesetzt. Besonders ausgeprägt ist dies bei routinemäßigen Arbeiten, wie z. B. am Fließband. Eine ähnliche Abhängigkeit läßt sich allerdings auch in denjenigen Unternehmensbereichen wiederfinden, wo mehrere Personen oder Gruppen an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten. Da gerade dieser Aspekt im Hinblick auf die Projektstätigkeit von Bedeutung ist, wollen wir ihn im Gedächtnis behalten, bis er im anschließenden Kapitel ausführlich diskutiert wird.

Eine weitere Bedingung für die wechselseitige Abhängigkeit in Unternehmen besteht darin, daß die Mittel im allgemeinen beschränkt sind oder knappgehalten werden. Dies gilt z. B. für das Budget, die Anzahl der Personen, die technischen Hilfsmittel usw. Da gewöhnlich nicht alle Ansprüche befriedigt werden können, hängen die Parteien insofern voneinander ab, als die Zuteilung von Mitteln an eine Partei die Anzahl und Menge der Zu-

ordnungen an die anderen Parteien und somit ihre Aufgabenerfüllung bzw. Zielerreichung beeinflusst.

Eine juristische Abhängigkeit durch externe bzw. interne Vorschriften liegt dann vor, wenn mehrere Parteien aufgrund dieser kooperieren müssen.

Die wechselseitige Abhängigkeit der Betriebsangehörigen macht ein koordiniertes Vorgehen notwendig, das wiederum ein gewisses Konfliktpotential schafft, da nie alle Beteiligten ihre Pläne vollständig durchsetzen können.

"Je stärker die wechselseitige Abhängigkeit und damit der Zwang zu koordiniertem Vorgehen ist, desto mehr Konflikte über die Art der Koordination oder, wenn eine Partei nicht genügend an der Koordination beteiligt ist, über die Beteiligung an der Koordination sind zu erwarten." (RÜTTINGER 1980, S. 64).

Neben der Notwendigkeit koordinierten Handelns gibt es noch einen zweiten wesentlichen Faktor, der als allgemeine Voraussetzung für das Zustandekommen von Konflikten verantwortlich ist, die relative Selbstständigkeit der Kontrahenten.

3.2.1.2 Selbstständigkeit der Kontrahenten

Handeln die einzelnen Parteien selbständig, d. h. haben sie die Möglichkeit sich eigene Ziele zu setzen und diese auch durchzusetzen, so ist auch ein Konflikt möglich. Denn wo diese Selbstständigkeit aufgehoben ist und eine übergeordnete Stelle entscheidet und die Durchführung der Entscheidung kontrolliert, sind Konflikte nur in sehr eingeschränktem Maß möglich, höchstens dann, wenn es um die Forderung nach mehr Selbstständigkeit geht.

3.2.2 Spezielle Ursachen

3.2.2.1 Gegensätzliche Beurteilung

Bei einem typischen Beurteilungskonflikt geht es darum, daß beide Parteien grundsätzlich das gleiche Ziel anstreben, daß jedoch über den Weg, wie dieses Ziel zu erreichen ist, die Meinungen auseinander gehen. In den meisten Fällen beruht dies auf unterschiedlicher Informiertheit der Parteien, die aufgrund dessen die Erfolgswahrscheinlichkeiten der verschiedenen Handlungspläne unterschiedlich beurteilen.

Diese unterschiedliche Informiertheit der Parteien hängt ihrerseits von mehreren Bedingungen ab. RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 65) beschreibt sie wie folgt:

- von den bereits gemachten Erfahrungen zum anstehenden Problem,
- von der Zugänglichkeit der Information,
- von der Suche nach bestimmten Informationen, sowie
- von der Informationsverarbeitung.

3.2.2.1.1 Erfahrung

Die Erfahrungen eines Menschen sind die im Laufe der Zeit erworbenen und im Gedächtnis gespeicherten Kenntnisse, die durch eigenes Verhalten und Erleben, durch Beobachtung des Verhaltens und Erlebnis anderer oder durch mündliche oder schriftliche Überlieferung anderer erworben werden können.

Diese Erfahrungen bestimmen in großem Ausmaß, welche Konsequenzen mit welcher Auftretenswahrscheinlichkeit aus bestimmten Handlungsplänen folgen. Demnach ist es leicht zu erklären, daß es vielfach aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen zu einer gegensätzlichen Beurteilung von Handlungsplänen kommen muß.

Die Erfahrungen hängen logischerweise eng mit dem bis-

herigen Tätigkeitsfeld im Beruf zusammen und sind somit auch aufgabenspezifisch. Demzufolge - und das wird uns besonders im Hinblick auf die Projektstätigkeit interessieren - ist das Konfliktpotential in diesem Zusammenhang höher, wenn Personen aus verschiedenen Bereichen zusammen entscheiden müssen, da sie häufig dazu neigen, verschiedene Konsequenzen zu beachten und deren Auftretenswahrscheinlichkeit unterschiedlich zu interpretieren.

3.2.2.1.2 Informationen

Kommunikationsbarrieren können formal wie informell verursacht sein. Unterschieden wird im allgemeinen zwischen der horizontalen Barriere - ist die Kommunikationsmöglichkeit mit Kollegen auf derselben hierarchischen Ebene begrenzt - und der vertikalen Barriere, wo die Menge der Information auf dem hierarchischen Instanzenweg von "oben nach unten" kanalisiert und begrenzt wird. Diese Barrieren sind formal bedingt, wenn sie im formalen Informationssystem vorgesehen sind. Von größerer Bedeutung vor allem im Hinblick auf die Konfliktforschung sind jedoch die Barrieren, die durch Bedürfnisse und Einstellungen von Betriebsangehörigen verursacht werden. Viele Vorgesetzte halten Informationen zurück, um Macht auszuüben (vgl. RÜTTINGER 1980, S. 70). Die Mitarbeiter werden somit in Abhängigkeit gehalten, weil diese dann aufgrund mangelnder Informiertheit nicht eigenständig entscheiden können bzw. keinen "Machtgewinn" daraus ableiten können. "Oft geben Vorgesetzte, aber auch Mitarbeiter Informationen nicht weiter, weil sie über einen Informationsvorsprung auch einen Leistungsvorsprung zu erreichen hoffen ... Werden Informationen von oben nach unten zurückgehalten oder nur stark gefiltert weitergegeben, dann geben die Mitarbeiter auch weniger In-

formationen von unten nach oben weiter. Sie fühlen sich nicht ernst genommen und werden mißtrauisch." (RÜTTINGER 1980, S. 70 f). Im Privatleben werden Informationen je nach Interessen und Wertvorstellungen bevorzugt ausgesucht (z. B. Zeitschriften, Fernsehsendungen usw.). Im Betrieb ist das nicht anders, denke man nur an die verschiedenen Bereiche und ihre Fachliteratur. So nützlich es auch sein mag, wenn in der Praxis ein Problem aufgrund unterschiedlicher Information von verschiedenen Seiten angegangen wird, so schwierig kann es sein, wenn dann ein koordiniertes Handeln nötig ist, wie es besonders im Projektbereich der Fall ist.

"Für die meisten Menschen ist Informieren ein problemloser Vorgang, an dem sie keine Schwierigkeiten entdecken können. Diese Selbstverständlichkeit kommt wohl daher, daß sie diesen Prozeß nie überprüfen und nur selten eine Rückmeldung über die Richtigkeit ihrer Informationsaufnahme und -verarbeitung erhalten." (RÜTTINGER 1980, S. 72).

In Anlehnung an MCGUIRE (1969) legt RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 73) ein Modell zugrunde, mit dem die Informationsverarbeitung analysiert werden soll. Es lautet wie folgt.

- Darbietung,
- Aufmerksamkeit,
- Verstehen und
- Behalten des Verstandenen.

Bei der Darbietung der Information geht es um die Frage, ob sie den Empfänger erreicht. Ein zweites Merkmal ist die Aufmerksamkeit. RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 73) beschreibt sie als psychologischen Prozeß, in dem aus Nachrichten und Reizen ein Teil ausgewählt wird, was zugleich bedeutet, daß von den übermittelten Nachrichten nur ein Teil aufgenommen wird.

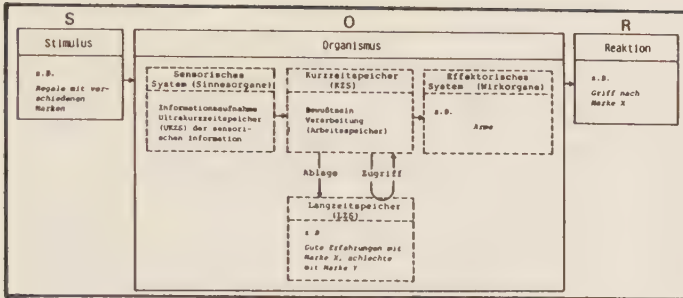


Abb. 10: Das Drei-Speicher-Modell

(Quelle: ROSENSTIEL/NEUMANN 1982, S. 100)

Ähnliches gilt für das Verständnis. Auch hier ist der Empfänger keine Tabula rasa, die die vermittelte Information unverzerrt aufnimmt. Je nach intellektueller Kapazität, aber auch nach Erfahrung, Einstellung, Motiven und Interessen wird sie ergänzt und strukturiert. Auch der letzte Schritt, das Behalten, ist ein aktiver Prozeß der Strukturierung. In der Erinnerung werden dann einige Details verändert, weggelassen oder zugefügt. Folgende Anekdote soll dies verdeutlichen (RÜTTINGER 1980, S. 75):

Die vollkommene Information

Das technische Vorstandsmitglied eines Industriebetriebes sagt zum Produktionsbereichsleiter: »Morgen um 9 Uhr findet eine Sonnenfinsternis statt. Also etwas, was man nicht alle Tage sehen kann. Veranlassen Sie, daß sich die Belegschaft in Ausgehkleidung draußen dieses Ereignis ansieht. Die Erläuterungen zu dem seltenen Ereignis werde ich selbst bei der Beobachtung geben. Wenn es regnet, werden wir es nicht gut sehen können. Die Belegschaft begibt sich dann in den Speisesaal.«

Der Produktionsbereichsleiter sagt zum Betriebsleiter: »Auf Anweisung des technischen Vorstandes findet morgen um 9 Uhr eine Sonnenfinsternis statt. Wenn es regnet, werden wir sie auf dem Werkshof in Ausgehkleidung nicht gut sehen können. In diesem Fall führen wir das Verschwinden der Sonne im Speiseraum durch. Also etwas, was man nicht alle Tage sehen kann.«

Der Betriebsleiter sagt zum Betriebsabteilungsleiter: »Auf Anweisung des Vorstandes wird morgen um 9 Uhr in Ausgehkleidung das Verschwinden der Sonne im Speiseraum durchgeführt. Der Vorstand gibt Anweisung, ob es regnen soll; also etwas, was man nicht alle Tage sehen kann.«

Der Betriebsabteilungsleiter zum Gruppenleiter: »Wenn es morgen im Speiseraum regnet, also etwas, was man nicht alle Tage sieht, verschwindet um 9 Uhr unser Vorstand in Ausgehkleidung.«

Der Gruppenleiter zu den Kollegen: »Morgen um 9 Uhr soll unser Vorstand verschwinden. Schade, daß man das nicht alle Tage zu sehen bekommt.«

Aus: Unbekannter Meister des 20. Jahrhunderts

3.2.2.2 Gegensätzliche Bewertung

Bereits im Kapitel 3.1.4.1 wurde erläutert, was unter einem Bewertungskonflikt zu verstehen ist: mehrere Parteien versuchen gegensätzliche Handlungspläne durchzusetzen, weil sie den Nutzen der erwarteten Konsequenzen der Handlungspläne unterschiedlich bewerten. Diese unterschiedliche Bewertung kann laut RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 76) auf zwei hauptsächliche Gründe zurückgeführt werden: zum einen auf gegensätzliche Ziele, zum anderen auf unterschiedliche Wertvorstellungen und Normen.

3.2.2.2.1 Ziele

In jeder Organisation gibt es nicht nur allgemeine betriebliche Ziele, wie z. B. Gewinnmaximierung, Arbeitsplatzerhaltung usw., sondern auch viele unterschiedliche Ziele der einzelnen Personen und Gruppen (z. B. Verbesserung der eigenen Situation, Beförderung, Gehaltserhöhung, Verbesserung des Arbeitsplatzes etc.). RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 76) unterscheidet in diesem Zusammenhang drei Zielgruppen, die das Verhalten der Betriebsangehörigen beeinflussen:

- formale Ziele der Organisation
- informelle Ziele der Gruppen, denen sie angehören, und
- persönliche Ziele.

Aus diesen Zielen leiten sich Bewertungskonflikte ab, wenn verschiedene Einheiten, Gruppen oder Personen gegensätzliche Ziele verfolgen. Folgende Matrixdarstellung soll dies verdeutlichen:

	formale Ziele	informelle Gruppenziele	informelle persönliche Ziele
formale Ziele	soziale Rollenkonflikte zwischen formalen Einheiten (Personen, Abteilungen, etc.)	Konflikte zwischen Vertretern der formalen Ziele und Gruppen	Konflikte zwischen Vertretern der formalen Ziele und Einzelpersonen
informelle Gruppenziele		Konflikte zwischen verschiedenen Gruppen	Konflikte zwischen einer Gruppe und einzelnen Mitgliedern
persönliche Ziele			Konflikte zwischen Einzelpersonen

Abb. 11: Bewertungskonflikte aufgrund gegensätzlicher Ziele

(Quelle: RÜTTINGER 1980, S. 77)

Formale Ziele

Da eine geordnete Kooperation im Unternehmen unmöglich ist, wenn verschiedene Personen, Gruppen oder Abteilungen gegensätzliche Ziele verfolgen, wird dieses Problem im allgemeinen dadurch gelöst, daß formale Rollen ausgearbeitet werden, wie sie im Arbeitsvertrag, in der Stellenbeschreibung und in den kurzfristigen Sollvorgaben zu finden sind. Die Ziele der verschiedenen Positionsinhaber sind dabei koordiniert. Aus der Arbeitsteilung und der zunehmenden Spezialisierung folgt, daß man nicht von einzelnen formalen Zielen ausgehen kann, sondern von einem Zielsystem. Doch wenn selbst alle Personen und Gruppen nur das tun, was ihnen vorgeschrieben ist, lassen sich Konflikte nicht vermeiden. "Die Zielhierarchie eines Unternehmens ist selten konsistent und geschlossen. Vielmehr bestehen in dem formalen Zielsystem selbst Zielgegensätze: Manche Zielelemente schließen sich völlig aus oder lassen eine Zielerreichung nur in Form eines Kompromisses zu." (RÜTTINGER 1980, S. 78). Von einem sozialen Rollenkonflikt spricht man dann,

wenn die verschiedenen Parteien trotzdem versuchen, ihre gegensätzlichen Aufgaben auszuführen (z. B. Kaufmann: kostensparend, Techniker: technisch von hoher Qualität usw.). Daraus kann man ableiten, daß in der Verfolgung des gemeinsamen betrieblichen Oberzieles an verschiedene Unternehmensbereiche (u. U.) gegensätzliche Anforderungen gestellt werden, die ihrerseits wiederum dazu beitragen, daß es - geht es um die Beurteilung einzelner konkreter Handlungspläne - zu Bewertungskonflikten zwischen den Gruppen kommen kann.

Informelle Gruppenziele

Genügt es vom Gesichtspunkt eines Betriebes aus, Rollen zu beschreiben und zu besetzen, so ist damit der ausführenden Person noch keinesfalls genüge geleistet. Sie führt nicht nur die Aufgaben aus, die ihr formal vorgeschrieben sind - sie verbringt auch den größten Teil ihres "wachen" Daseins in dieser Organisation. D. h. sie spricht mit anderen über andere Dinge, sie ißt mit anderen, sie pflegt Kontakte, sie tritt in kameradschaftliche Beziehungen. Sie fühlt sich mit anderen zusammengehörig und wächst mit den anderen zur Gruppe zusammen, deren Struktur und Verhalten nur teilweise vom formalen Plan bestimmt ist: zur informellen Gruppe.

"Auch die informellen Gruppen verfolgen Ziele. Im Gegensatz zu den formalen Zielen, die gewöhnlich klar formuliert sind, sind die Ziele der informellen Gruppen häufig nur indirekt erschließbar. Es sind Ziele, deren Erreichung von der formalen Organisation nicht gefördert wird. Das Ziel mancher Gruppen ist, ihren Mitgliedern Gelegenheit zu sozialem Kontakt oder zur Selbstdarstellung zu geben. Andere Gruppen wollen ihren Mitgliedern vor allem Information zukommen lassen, die sie über das formale Kommunikationsnetz nicht bekommen können." (RÜTTINGER 1980, S. 81)

Aus den informellen Zielen von Gruppen ergeben sich vor allem Zielgegensätze mit den formalen Zielen eines Unter-

nehmens. Daraus folgen Bewertungskonflikte zwischen den Gruppen und den Vorgesetzten, die die formalen Ziele vertreten, besonders dann, wenn Neuerungen eingeführt werden.

"Wenn eine Veränderung durchgeführt wird, sei es in der Art der Aufgabe, der Aufgabendurchführung oder der Zusammensetzung der Gruppen, können sich die Betroffenen aktiv widersetzen, weil die informelle Gruppenstruktur und die Erreichung der informellen Ziele gefährdet werden:

- Änderungen können z. B. dazu führen, daß die Gruppenmitglieder weniger Kontakt miteinander pflegen können oder daß die Gruppenmitglieder mehr mit Fremden zusammenarbeiten müssen.
- Neue Aufgaben stellen neue Anforderungen, die die Kompetenz und den Status von Gruppenmitgliedern in Frage stellen können."

(RÜTTINGER 1980, S. 81).

Persönliche Ziele

Befragt man die Mitarbeiter im Unternehmen, warum sie sich die Mühe machen und jeden Tag zu ihrem Arbeitsplatz gehen, so wird man verschiedene Antworten bekommen, wie z. B.: Lebensunterhalt verdienen, Status und Anerkennung gewinnen, Kontakte haben, Erfolg und Aufstiegsmöglichkeiten haben, Zukunft sichern, gute Arbeit zu verrichten, interessante Tätigkeit auszuüben u. v. m. (vgl. ROSENSTIEL 1980, S. 44 f).

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Organisationsmitglieder sehr viele verschiedene persönliche Zielsetzungen haben, die sie über ihre Tätigkeit im Unternehmen zu erreichen suchen. Dies führt zu Konflikten über die Interpretationen der Organisationsziele, der Aufgaben und Anforderungen.

Anstehende Probleme lassen sich durch viele Handlungspläne lösen, von denen einige mehr bevorzugt, andere wiederum eher abgelehnt werden. Einige werden den Zielen jener Person mehr entgegenkommen, andere den Zielen

einer anderen Person. "Deshalb werden viele Entscheidungen nicht nach Logik und sachlichen Anforderungen oder nach dem Aspekt der Ertragssteigerung getroffen. Viele Personen versuchen vielmehr mit Macht, Überzeugung oder passivem Widerstand, die Entscheidungen zu Gunsten ihrer persönlichen Ziele zu beeinflussen." (RÜTINGER 1980, S. 83)

3.2.2.2.2 Normen und Werte (oder: - Der Zweck heiligt nicht alle Mittel -)

Obwohl zwei Parteien das selbe Ziel anstreben können sie in einen Bewertungskonflikt geraten, wenn die vorliegenden Handlungspläne nicht den Wertvorstellungen oder Verhaltensstandards einer Partei entsprechen (z. B. "Geschäftsgebaren" eines Unternehmens).

Einen wesentlichen Beitrag zu den Verhaltensstandards liefern die Normen informeller Gruppen. Dies sind Vorschriften, die angeben, wie sich eine Person oder Gruppe unter bestimmten Umständen zu verhalten hat. Wie empirisch nachgewiesen werden konnte, betreffen sie vor allem die Leistung und die sozialen Kontakte (vgl. ROSENSTIEL 1983, S. 48 f).

In den meisten Arbeitsgruppen findet sich eine Reihe von Normen, über deren Einhaltung die Gruppenmitglieder streng wachen - sie standardisieren ihr Verhalten. Normbrecher werden attackiert und bei hohem Gruppenzusammenhalt zu Außenseitern degradiert. Hier kommt es also zu Bewertungskonflikten innerhalb einer Gruppe.

Neben den Normen, die aus informellen Gruppen am Arbeitsplatz entstehen, wird das Verhalten von Standards und Werten bestimmt, die weitgehend außerhalb des Arbeitsplatzes erworben werden.

"Während die Normen angeben, was unter bestimmten Bedingungen getan werden soll, schreiben kulturelle Standards vor, wie man sich unter

allen Umständen zu verhalten hat. Ein solcher Standard ist: 'Man soll immer anständig sein.'" (RÜTTINGER 1980, S. 86). So gesehen sind es Vorschriften, die auf einem hohen Abstraktionsniveau formuliert und daher vielfach interpretierbar sind.

Zu Konflikten infolge kultureller Standards kommt es, wenn die Organisation vom Mitarbeiter Tätigkeiten verlangt, die - salopp ausgedrückt - nicht mit seiner Auffassung von Gut und Böse übereinstimmen (z. B. undurchsichtige Verkaufsmethoden). Neben den Normen und den kulturellen Standards wird die Bewertung von Handlungsplänen durch die individuellen Werte eines Menschen bestimmt. Werte sind Vorstellungen darüber, was erstrebenswert oder gut ist.

Normen, kulturelle Standards und die persönlichen Werte eines Menschen bestimmen somit mit, welche Handlungspläne wie bewertet werden.

3.2.2.3 Verteilungskonflikte

"Ein Verteilungskonflikt entsteht dann, wenn die Ansprüche der Parteien die zur Verfügung stehenden Mittel oder Anreize einer Organisation übersteigen." (RÜTTINGER 1980, S. 87)

Verteilungskonflikte entstehen zunächst über die Mittel, aber auch um die Anreize einer Organisation.

Das Anreizsystem eines Unternehmens umfaßt mehr als die Bezahlung, wenngleich diese ein allgemeiner und wesentlicher Teil davon ist. Besonders wie die Mitarbeiter - im Vergleich zu anderen Personen innerhalb und außerhalb ihres Betriebes - bezahlt werden, hat entscheidenden Einfluß auf ihr Verhalten und ihre Bereitschaft zu Konflikten. Neben der Bezahlung werden Mitarbeiter aber auch noch durch andere Anreize belohnt: Art der Tätigkeit, Prestigesymbole wie Titel, Einrichtung der Ar-

beitsräume usw., durch die Höhe des zugewiesenen Budgets, durch die Position im Kommunikationsnetz und letztlich durch die Stellung in der Autoritätshierarchie.

3.2.3 Konfliktfördernde Bedingungen

Zur Erklärung einer großen Zahl von Konflikten sind die bisher angeführten Bedingungen notwendig und hinreichend. Darüber hinaus können jedoch noch viele andere Bedingungen für Konflikte verantwortlich gemacht werden. Im Einzelfall sind sie zwar bedeutsam, im allgemeinen sind sie jedoch nicht von so großer Wichtigkeit und genereller Gültigkeit wie die bereits genannten Gründe. RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 89) nennt sie deshalb "konfliktfördernde Bedingungen".

Drei wesentliche Faktoren sollen in den folgenden Abschnitten näher erörtert werden:

- Reaktion auf Abhängigkeit
- Reaktion auf Frustrationen und
- Gruppengröße.

3.2.3.1 Reaktion auf Abhängigkeit

Eines der tiefverwurzeltesten Reaktionsmuster ist das Erleben und Verhalten auf Abhängigkeit, das bereits in den ersten Lebensmonaten und -jahren durch Bezugspersonen geprägt wird. Im Unternehmen schließlich, steht jeder Mitarbeiter vielfältigen Abhängigkeiten gegenüber, in besonderem Maße steht er jedoch in Abhängigkeit zu seinem Vorgesetzten. "Diese Abhängigkeit ist zwar nicht so stark wie die eines kleinen Kindes, doch beeinflussen die frühen Erlebnisse und Reaktionen auch diese Beziehungen im Betrieb." (RÜTTINGER 1980, S. 91)

Demzufolge reagieren die Personen je nach ihren Erfahrungen unterschiedlich: Nehmen es die einen als selbstverständlich hin, daß andere Macht und Kontrolle ausüben, so stehen die anderen ihrem Vorgesetzten mißtrauisch gegenüber und bekämpfen seine Kontrolle. Die Bereitschaft, Konflikte um mehr Selbständigkeit und um mehr Einfluß bei der Festlegung der eigenen Aufgaben, Rechte und Pflichten auszutragen, ist daher viel größer. "Die früh erlernte Angst vor Abhängigkeit kann also die Ursache oder Mitursache von sogenannten Autoritätskonflikten und Machtkämpfen sein." (RÜTTINGER 1980, S. 91)

3.2.3.2 Reaktion auf Frustration

Ein zweites Persönlichkeitsmerkmal, neben dem Verhalten auf Abhängigkeit, das RÜTTINGER für die Entstehung von Konflikten verantwortlich macht, ist die Reaktionsform eines Menschen auf Frustrationen.

ROSENZWEIG (1944) teilt die Menschen nach ihren Reaktionen in drei Gruppen ein:

- in die Gruppe, die verärgert und zornig das Hindernis angreift,
- in die Gruppe, die enttäuscht und traurig ist und resigniert nachgibt, und schließlich
- in die Gruppe, die sachlich die Situation überlegt, ohne große Emotionen zu empfinden.

Attributionstheoretisch gesehen, bedeutet dies folgendes: Die Gruppe, die ihren Gegner aggressiv angeht, ist fähig, ihren Ärger nach außen zu wenden, d. h. external zu attribuieren.

Die zweite Gruppe ist zwar auch "verärgert", doch richtet er sich nach "innen", d. h. gegen die eigene Person. Die Mitglieder dieser Gruppe attribuieren internal, d. h. sie suchen die Schuld für das Versagen bei sich selbst.

Emotional begleitet diese Reaktion ein Gefühl von Traurigkeit. "Der Traurige sucht bei sich selbst die Schuld am Versagen. Er wirft sich vor, nicht genügend getan zu haben, zu ungeschickt oder zu dumm zu sein etc." (RÜTTINGER 1980, S. 92). Die Personen der dritten Gruppe sind emotionsfrei, d. h. weder ärgerlich noch traurig. Sie überlegen, was zu dieser Situation geführt hat und wie man sie sachlich bewältigen kann.

Diese Reaktionsformen auf "Hindernisse im beruflichen Alltag" hängen ebenfalls von der Entwicklung eines Menschen und seinen Erfahrungen ab. RÜTTINGER (1980, S. 93 f) schreibt dazu: "Ist ein Mensch selbstsicher, hat er in seinem Leben viele Erfolgserlebnisse gehabt, dann wird er sich durch ein Hindernis nicht so leicht aus der Fassung bringen lassen. Er wird vielmehr kühl nach Lösungen suchen, wie er das Problem dennoch bewältigen kann.

Ist ein Mensch eher unsicher, dann fühlt er sein Selbst(wert)gefühl bedroht, wenn er ein Hindernis nicht bewältigt. Er wird verärgert reagieren. Wurde er in solchen Situationen während seiner Kindheit auch noch daran gehindert, aggressiv zu reagieren, dann wird sich seine Enttäuschung nach innen wenden. Er wird depressiv reagieren." (vgl. HEIDER 1958; KELLY 1972; WEINER 1974; SCHIEFELE 1978; ATKINSON 1957; MEYER 1973).

3.2.3.3 Gruppengröße

Mit der Gruppengröße ändert sich die Qualität und Intensität der Beziehungen, was vor allem darauf beruht, daß sich bei größeren Gruppen die Zahl der möglichen Beziehungen innerhalb der Gruppe erhöht. Sollen all diese Beziehungen aufrechterhalten werden, so bleibt in einer größeren Gruppe innerhalb des gleichen Zeitraumes weniger Zeit für jede einzelne Beziehung und aufgabenorientierte Aktivität als in einer kleineren Gruppe. Bei ge-

meinsamen Entscheidungen heißt dies, daß die Mitglieder einer größeren Gruppe durchschnittlich weniger Zeit zum Sprechen haben, die räumliche Distanz größer und die Cliquenbildung gefördert wird.

"Diese Umstände führen dazu, daß mit wachsender Gruppengröße die Intimität und Zufriedenheit sinken, Gleichzeitig nehmen Normen und formalisierte Arbeits- und Entscheidungsabläufe zu, da viele Probleme nicht mehr durch einen unmittelbaren Meinungsaustausch oder eine direkte Absprache geregelt werden können." (RÜTTINGER 1980, S. 95).

RÜTTINGER leitet daraus ab, daß in größeren Gruppen die Konflikte zunehmen, und zwar nicht nur, weil mit der größeren Zahl an Personen die "Reibungsflächen" zunehmen, sondern auch, weil die Cliquenbildung, die geringere Kohäsion und die Kommunikationsschwierigkeiten eher zu unterschiedlichen Bewertungen, Mißverständnissen und Mißtrauen führen (vgl. IRLE 1971, 1972; THIBAUT & KELLEY 1959; BRANDSTÄTTER et. al. 1976, 1978, 1982; ASCH 1965).

3.2.4 Zusammenfassung

In den Kapiteln über "Konflikt in Organisationen" sollte anhand der beiden Ansätze von M. DEUTSCH und B. RÜTTINGER aufgezeigt werden, welche Ursachen und Einflußgrößen für den sozialen, d. h. interpersonalen Konflikt in Organisationen verantwortlich gemacht werden können. Folgendes Variablenmodell soll dies verdeutlichen:

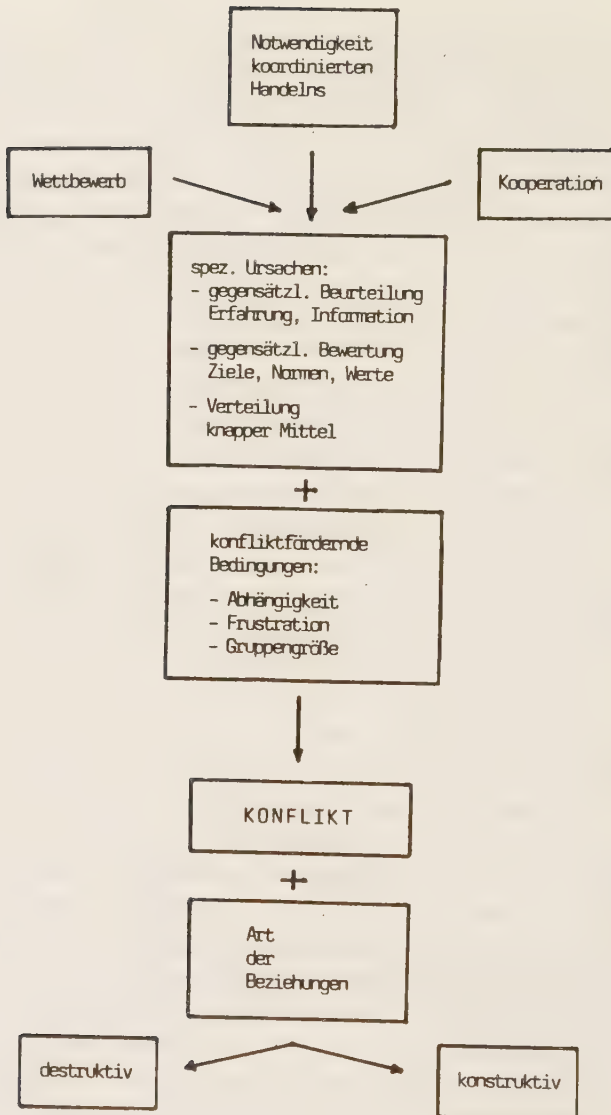


Abb. 12: Konfliktmodell

3.3 Konflikt und Projekt

In den folgenden Kapiteln soll versucht werden, konfliktfördernde Elemente der Projektstätigkeit näher vorzustellen und schließlich im Variablenmodell einzugliedern. Abschließend stellen wir die daraus abgeleiteten Forschungshypothesen vor.

3.3.1 Konfliktfördernde Bedingungen im Projekt

Gehen wir noch einmal zurück zu den ersten Kapiteln der vorliegenden Arbeit. In ihnen wurde das grundlegende Prinzip des Projektmanagements aufzuzeigen versucht: Im Projekt handelt es sich um einmalig durchzuführende Vorhaben, die durch zeitliche Befristung, besondere Komplexität und eine interdisziplinäre Aufgabenstellung zu beschreiben sind.

Folgende konfliktträchtige Momente lassen sich daher nennen:

- in der Organisationsform, bezüglich der
 - . Entscheidungsfindung über
 - .. verschiedene Fachabteilungen durch interdisziplinäre Aufgabenstellung
 - .. verschiedene Managementebenen durch unterschiedliche disziplinarische und sachliche Unterstellung
 - .. das Team hinweg
 - . Informationssysteme durch
 - .. Verkürzung der Informationssysteme
 - .. Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen.
- im Management, durch
 - . Personalauf- und -abbau bei
 - .. Integration von teuer bezahlten Spezialisten in

- die Stammannschaft
 - .. häufigem Personalwechsel
 - .. Überbrückung personeller Engpässe durch Überstunden und Wochenendarbeit
 - . drohende Auflösung des Projektteams bei Projektende.
 - durch allgemeine Bedingungen, wie
 - . Problemen mit dem Auftraggeber
 - . Veränderungen in der Unternehmenspolitik, die das Projekt betreffen
 - . dem allgemeinen Zeitdruck
 - . bei größtmöglicher Niedrighaltung der Kosten.
- Voraussetzung, daß es zum Konflikt kommt, ist dabei immer, und auch das soll an dieser Stelle nochmals wiederholt werden, daß soziale Konflikte Spannungssituationen sind, in denen zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewußt sind (vgl. Kap. 3.1.1).

3.3.2 Variablenmodell "Konflikt + Projekt"

Will man die soeben herausgearbeiteten konfliktträchtigen Momente im Projekt mit dem "Konfliktmodell" in Zusammenhang bringen, so können diese Phänomene wie folgt zugeordnet werden: Bei der Entstehung von Konflikten

- spezielle Ursachen:
 - . Entscheidungsfindung über verschiedene Fachabteilungen ==> gegensätzliche Beurteilung, gegensätzliche Bewertung
 - . Entscheidungsfindung über verschiedene Managementebenen ==> gegensätzliche Beurteilung, gegensätzliche Bewertung

- . Entscheidungsfindung über das Team hinweg ==> gegensätzliche Beurteilung, gegensätzliche Bewertung
- . Verkürzung der Informationssysteme ==> gegensätzliche Beurteilung
- . Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen ==> gegensätzliche Beurteilung, Verteilungskonflikte
- . Integration von teuer bezahlten Spezialisten ==> Verteilungskonflikte
- . häufiger Personalwechsel ==> gegensätzliche Beurteilung
- . Überbrückung personeller Engpässe durch Überstunden und Wochenendarbeit ==> gegensätzliche Bewertung, Verteilungskonflikte
- . drohende Auflösung des Teams bei Projektende ==> gegensätzliche Bewertung
- . Veränderungen in der Unternehmenspolitik, die das Projekt betreffen ==> gegensätzliche Bewertung
- konfliktfördernde Bedingungen:
 - . Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen ==> Reaktion auf Frustration
 - . Integration von teuer bezahlten Spezialisten ==> Reaktion auf Abhängigkeit, Reaktion auf Frustration
 - . drohende Auflösung des Teams bei Projektende ==> Reaktion auf Frustration.

Im Konfliktverlauf können die projektspezifischen Problemstellen wie folgt zugeordnet werden:

- auf die Art der Beziehungen wirken folgende Größen negativ: häufiger Personalwechsel, Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen, Integration von teuer bezahlten Spezialisten in die Stammmannschaft, drohende Auflösung des Projektteams gegen Ende des Projekts.

Probleme mit dem Auftraggeber, Kosteneinsparungen und Zeitdruck sollen als gegebene Größen, wie etwa koordiniertes Handeln vorausgesetzt werden.

Folgende Abbildung faßt dies noch einmal zusammen:

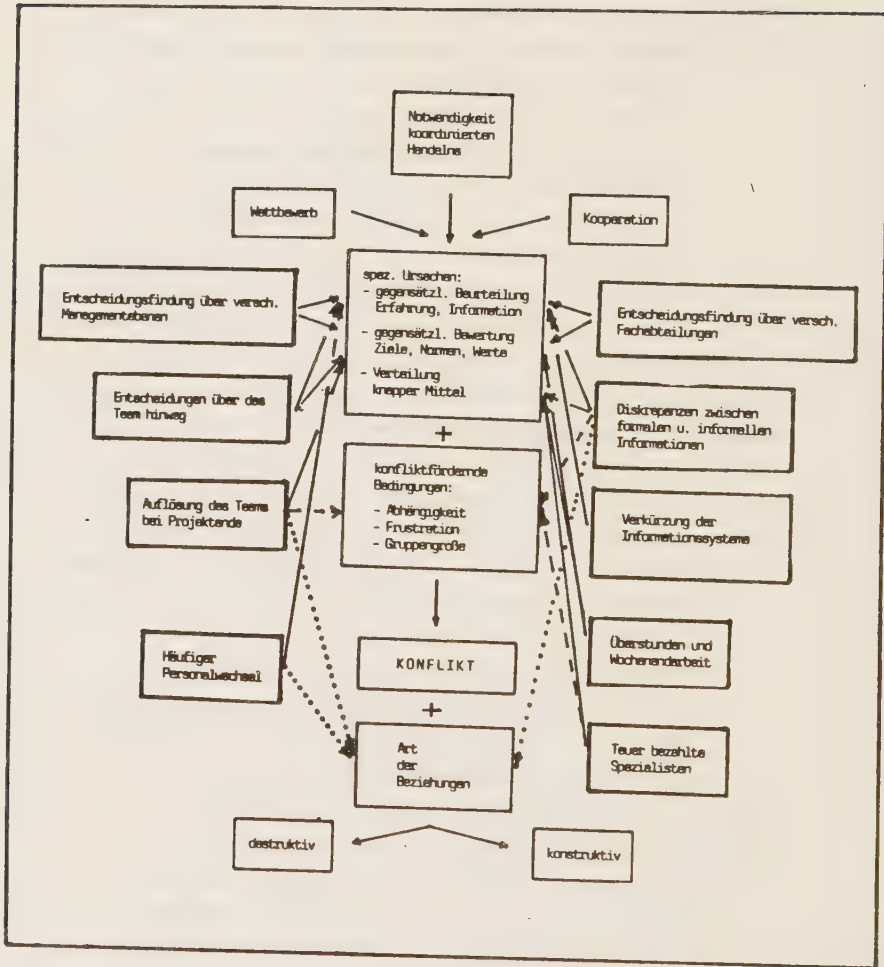


Abb. 13: Variablenmodell "Konflikt + Projekt"

3.3.3 Forschungshypothesen

Das Variablenmodell aus Kap. 3.3.2 stellt sozusagen die "Essenz" aus dem konflikttheoretischen Hintergrund verbunden mit den speziell konfliktträchtigen Momenten im Projektmanagement zusammen.

Daher lassen sich folgende Forschungshypothesen, die es im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit zu prüfen gilt, ableiten:

- 1) Entscheidungsfindung über verschiedene Fachabteilungen führt zu Beurteilungs-, Bewertungskonflikten.
- 2) Entscheidungsfindung über verschiedene Managementebenen führt zu Beurteilungs-, Bewertungskonflikten.
- 3) Entscheidungen über das Team hinweg führen zu Beurteilungs-, Bewertungskonflikten.
- 4) Verkürzung der Informationssysteme führt zu Beurteilungskonflikten.
- 5) Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen führen zu Beurteilungs-, Verteilungskonflikten.
- 6) Integration von teuer bezahlten Spezialisten führt zu Verteilungskonflikten.
- 7) Häufiger Personalwechsel führt zu Beurteilungskonflikten.
- 8) Überbrückung personeller Engpässe durch Überstunden und Wochenendarbeit führt zu Bewertungs-, Verteilungskonflikten.
- 9) Drohende Auflösung des Teams bei Projektende führt zu Bewertungskonflikten.
- 10) Veränderungen in der Unternehmenspolitik, die das Projekt betreffen, führen zu Bewertungskonflikten.
- 11) Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen wirken konfliktfördernd.
- 12) Integration von teuer bezahlten Spezialisten wirkt konfliktfördernd.

- 13) drohende Auflösung des Teams bei Projektende wirkt konfliktfördernd.
- 14) häufiger Personalwechsel wirkt sich im Konfliktfall negativ aus.
- 15) Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen wirken sich im Konfliktfall negativ aus.
- 16) Integration von teuer bezahlten Spezialisten wirkt sich im Konfliktfall negativ aus.
- 17) drohende Auflösung des Projektteams wirkt sich im Konfliktfall negativ aus.

4. Streß

Im vorliegenden Kapitel soll der bereits besprochene Ansatz "Konflikt in Organisation" bzw. speziell "Konflikt im Projekt" um das "streßtheoretische" Modell erweitert werden. Ausgangspunkt dabei ist, daß es zunächst plausibel erscheint, daß mit dem Auftreten bzw. mit dem Umgang von Konflikten für die Person Streßmomente entstehen, die mehr oder weniger wahrgenommen werden können. Zunächst sollen deshalb einige streßtheoretische Modelle vorgestellt werden.

4.1 Streßtheorie - Modellvorstellungen

Wenn Streß auf der Grundlage der Person-Umwelt-Beziehung entsteht, lassen sich Modellvorstellungen in der Streßforschung danach abgrenzen, welcher Aspekt in dieser Beziehung hervorgehoben und auf welcher Systemebene er untersucht werden soll. Daraus ergeben sich drei Betrachtungsschwerpunkte, je nachdem, ob die Betonung auf

- biologischen
- psychologischen oder
- sozialen

Prozessen liegt. NITSCH (vgl. 1981, S. 53) spricht in diesem Zusammenhang von Streß als "dreifaktoriellem Geschehen", da die wechselseitigen Abhängigkeiten mitzudenken sind. Psychische und soziale Prozesse sind notwendig an biologische Träger gebunden und können zum Teil von ihnen vorprogrammiert sein, was sich besonders in organisch begründeten psychischen und sozialen Störungen zeigt. Soziale Vorgänge sind wiederum durch psychische Prozesse mitbestimmt (und umgekehrt) - beide können zu Einflußfaktoren im biologischen Geschehen

werden.

Durch die Übereinstimmung in der Ausgangsproblematik, in der alle Streßuntersuchungen Vorgänge und Erscheinungen betreffen, die sich aus der Beziehung zwischen Individuum und Umwelt ergeben und diese gleichzeitig zum Problem werden lassen, man also einen erreichten, aber gefährdeten Anpassungszustand verteidigen, sich an eine neue oder veränderte Umweltgegebenheit anpassen oder gegen Widerstände kämpfen muß, sind auch die verschiedenen Streßkonzepte nicht als sich einander ausschließende, sondern als sich wechselseitig ergänzende Modellvorstellungen auf unterschiedlichem Integrationsniveau und mit unterschiedlichem Erklärungshintergrund zu verstehen (vgl. BÖSEL 1978, S. 10; NITSCH 1981, S. 52).

4.1.1 Streß aus biologischer Sicht

Die systematische biologische Streßforschung begann mit den Arbeiten CANNON's (1935). Er vertrat die Annahme, daß Streß als unspezifische Reaktion auf unterschiedlichste äußere als auch innere Reize zu betrachten ist, durch den die Homöostase im Körper gestört wird. Als verantwortlich dafür wurde das sympatho-adrenale System und somit die Ausschüttung von Adrenalin angesehen (vgl. SELYE 1957; BÖSEL 1978; NITSCH 1981). Diese Überlegungen bildeten den Grundstein für SELYE's spätere Forschung und Theoriebildung. Er definierte Streß als alle unspezifischen Abwehrreaktionen des physiologischen Systems gegen physikalisch-chemische Reize. Im Unterschied zu CANNON sah er in der Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse die entscheidende Grundlage der endokrinen Streßreaktion. Der Hypothalamus bildet die zentrale Schaltstelle bei Streßreaktionen. Er be-

einflußt das endokrine System über die Hypophyse, die durch Abgabe von Hormonen die Nebennierenrinde aktiviert: in verstärktem Maße werden Corticoide gebildet, die den Kohlenhydrat- und Eiweißstoffwechsel des Körpers beeinflussen. Sie erhöhen den Glucosespiegel des Blutes, indem sie Blutzucker aus körpereigenem Eiweiß bilden und somit das Energiepotential des Organismus steigern. Dies ist zur Streßreaktion notwendig. Weiterhin beeinflusst der Hypothalamus über das vegetative System das endokrine System des Sympathikus (Teil des vegetativen Nervensystems). Hierbei wird das Nebennierenmark zu einer vermehrten Ausschüttung der Streßhormone Adrenalin und Noradrenalin veranlaßt, die ihrerseits ebenfalls das Energieangebot im Blut erhöhen (vgl. VESTER 1978, S. 82; NITSCH 1981, S. 65). Beide Wirkungswege sind in der folgenden Abbildung vereinfacht dargestellt:

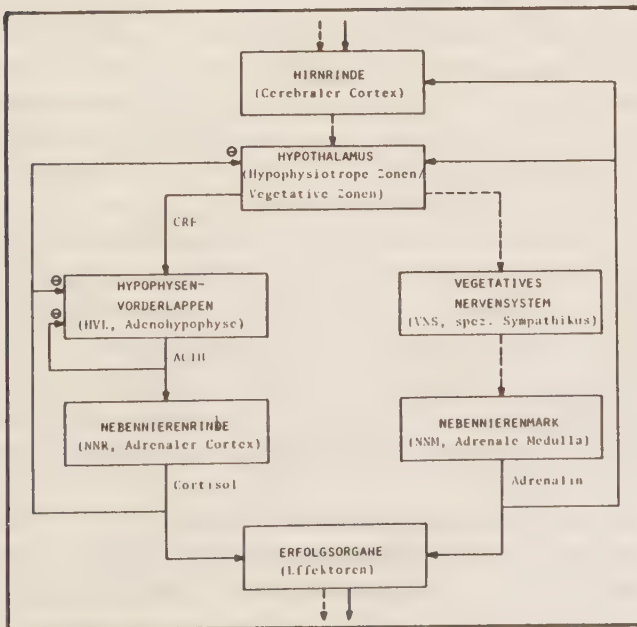


Abb. 14: Schema der Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden- und Hypothalamus-Nebennierenmark-Achse in der Vermittlung der humoralen und neurohumoralen Streßreaktion.

(Quelle: NITSCH 1981, S. 66)

Durch Versuche an Ratten entdeckte SELYE (1957) das allgemeine Anpassungssyndrom (A.A.S.) ("general adaptation syndrom"). Demzufolge gliedert sich die "Streßreaktion" in drei Abschnitte: das Alarmstadium, das Widerstandsstadium und das Erschöpfungsstadium, die sich wie folgt beschreiben lassen:

Wird eine Situation als bedrohlich erlebt, werden Verteidigungskräfte im Organismus mobilisiert. Das vegetative Nervensystem schaltet einen Moment lang auf die vagotone Spannungslage, also eigentlich auf Entspannung. Gleich darauf setzt eine starke sympathikotone Reaktion ein, die Abwehr-(Anpassungs-)Mechanismen des Systems werden aktiviert. Der gesamte Körper stellt sich auf eine Höchstleistung ein: Kampf oder Flucht. Das sympathische Nervensystem beeinflußt das Nebennierenmark zur vermehrten Ausschüttung der Streßhormone, die das Energieangebot im Blut steigern. Traubenzucker wird freigesetzt und Fettreserven werden mobilisiert: schnell verwertbare Energie wird bereitgestellt. Während der Atem schneller wird und Herz und Kreislauf bei Anspannung aller Muskeln auf Hochtouren arbeiten, wird alles ausgeschaltet, was im Moment nicht lebensnotwendig ist: Appetit und Verdauung stocken, die Abwehr gegen Infekte sinkt und alle Gedanken an Entspannung und Erholung werden verdrängt (vgl. VESTER 1978, S. 115).

Im Widerstandsstadium dauert die Aktivierung des Körpers so lange an, wie die belastende Situation weiter besteht, bzw. wie lange der Körper in der Lage ist,

die übermäßige Anspannung aufrechtzuerhalten. '.

Das Erschöpfungsstadium schließlich wird bei andauerndem Streß nach Aufbrauch der Anpassungsenergie erreicht. Wurde die Streßsituation vom Individuum bewältigt, tritt eine Erholungsphase ein, in der neue Kräfte gesammelt werden können.

In der von SELYE vorgelegten Fassung ist Streß im biologisches Konzept, bei dem das Allgemeine Adaptionssyndrom die notwendige und hinreichende Bedingung dafür ist. Er beschränkt sich darauf, den Streßzustand zu beschreiben und eine Reihe von pathologischen Veränderungen des Organismus als Konsequenz von Streß zu erklären. Eine Erklärung des Streßzustandes selbst bietet seine Konzeption nicht, da sie keine Aussagen über die Beschaffenheit von Stressoren macht (vgl. dazu auch FILIPP 1981).

In den siebziger Jahren wurde SELYE'S Streßmodell von LEVI, KAGAN und ANDERSSON weiterentwickelt: basierend auf Untersuchungen von physiologischen Reaktionen wurden in das Modell psychosoziale Stimuli integriert, bei denen man annehmen konnte, daß sie für das Entstehen physischer Erkrankungen verantwortlich sein können. Mit psychosozialen Stimuli sind Reize gemeint, die aus sozialen Beziehungen oder Konstellationen, d. h. also aus der Umwelt stammen, den Organismus über zentralnervöse Prozesse beeinflussen und unter gewissen Umständen bei bestimmten Personen Krankheiten verursachen können (vgl. LEVI & ANDERSSON 1975; LEVI 1981). LEVI hat versucht, sowohl bei Laboruntersuchungen als auch bei realen Arbeitsbedingungen mit progressivem Leistungslohn und beim Studium der Pathogenesen verschiedener Krankheiten die Tragfähigkeit seines Modells zu prüfen. Aus der 1972 vorgenommenen Zusammenstellung geht hervor, daß trotz unterschiedlicher Untersuchungsbedingungen in Form von stimulierten Arbeitssituationen durchgängig

Reaktionen sympathoadrenomedullären Aktivität zu beobachten waren (vgl. LEVI 1972; LEVI 1981, S. 198; ROGGE 1981, S. 187).

Ein wesentlicher Aspekt dieses Modells ist, daß nicht ein linearer Prozeß, sondern ein kybernetisches System mit ständigem Feedback zwischen all seinen Komponenten dargestellt wird. Durch diesen Ansatz, in dem interagierende Variablen oder Personenmerkmale eine Rolle spielen, wird die Einseitigkeit der bisher stimulus- bzw. response-orientierten Ansätze durchbrochen.

4.1.2 Streß aus psychologischer Sicht

Die psychologische Streßforschung knüpft an die ursprünglich alltagssprachliche Verwendung des Begriffes "Streß" zur Bezeichnung psychischer Spannungs- und Erregungszustände an. Im Mittelpunkt stehen demnach nicht physiologische, sondern psychische Streßsymptome, d. h. bestimmte Veränderungen von Wohlbefinden, kognitiven Funktionsabläufen und Handlungsvollzügen. Es werden Gesetzmäßigkeiten der psychischen Streßgenese untersucht. Aus psychologischer Sicht bilden die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der jeweiligen Person-Umwelt-Beziehung die entscheidende Grundlage für die Streßentstehung, wobei insbesondere die Arbeiten der LAZARUS-Gruppe diese Forschungsrichtung beeinflusst haben (vgl. LAZARUS & LAUNIER 1981; NITSCH 1981, S. 85 ff.). Diese kognitiven Streßtheorien betonen zwei wichtige Merkmale im subjektiven Erleben von Streß: Zum einen wird von der Person eine Diskrepanz zwischen Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten gesehen, zum anderen werden die Folgen dieser Diskrepanz als bedrohlich oder zumindest als Herausforderung erlebt. Dies beansprucht die Handlungs- oder Orientierungsmöglichkeiten einer Person so

stark, daß tendenziell Inkompetenz bzw. Hilflosigkeit erlebt und "Reserven" mobilisiert werden müssen. Streß ist demzufolge ein spezifischer, vorübergehender Zustand psychischer Belastung, der auf ein erlebtes Mißverhältnis zwischen Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten zurückgeht und der sich in bestimmten Emotionen sowie einem vermehrten Einsatz von Anstrengungen einschließlich entsprechender physiologischer Begleiterscheinungen ausdrückt.

Mit dieser Bestimmung wird die mittlerweile auch empirisch nicht mehr haltbare Auffassung von SELYE, Streß sei eine unspezifische Reaktion des Organismus auf eine Gefährdung, endgültig abgelöst. Allerdings werden physiologische Begleiterscheinungen auch weiterhin berücksichtigt, denn auch LAZARUS & LAUNIER (1981, S. 207 ff.) unterscheiden die "multiplen" Analyseebenen: sozial, psychisch und physisch. Auf der Seite der Person ist stets eine komplexe Konstellation von physiologischen, emotionalen, kognitiven, motivationalen und verhaltensmäßigen Komponenten zu berücksichtigen. ULICH et al. (1983, S. 187) unterschieden fünf spezifische Streßmerkmale, die von Bedeutung sind:

- "- Zielbezogenheit und Interesse,
- subjektive Betroffenheit,
- spezifisch bewertende Einschätzung eines Erlebnisses oder Ereignisses als bedrohlich, schädlich oder zumindest als herausfordernd,
- Erleben einer Diskrepanz zwischen Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten und
- Mobilisierung zusätzlicher Energien."

Emotionen spielen im Streßerleben eine wesentliche Rolle, da sich in Emotionen die im Streß bedrohte Ziel- und Wertbezogenheit des Handelns unmittelbar ausdrückt. Die subjektive Bedeutsamkeit von Ereignissen und die persönliche Betroffenheit sind nicht nur Voraussetzung

für die Entstehung von Handlungsimpulsen, sie machen die Person erst verletzbar. Emotionen sind wertende Stellungnahmen in subjektiv bedeutsamen Person-Umwelt-Beziehungen; sie drücken ein Bewußtsein der Person im Hinblick auf das aus, "was ihr wichtig ist" (vgl. ULICH et al. 1983; ULICH/HAUBER et al. 1985).

4.1.2.1 Das Transaktionsmodell v. LAZARUS

Wird "psychischer Streß" als Wechselspiel zwischen Individuum und Umwelt verstanden, so wird klar, daß es "sich nicht länger um ein lineares, einseitig gerichtetes, sondern um ein transaktionales Modell" (LAZARUS & LAUNIER 1981, S. 204) handelt. Der von LAZARUS geprägte Begriff "Transaktion" beinhaltet eine prozessuale, dynamische Auffassung der adaptiven Beziehung Person-Umwelt. Emotionen stellen in dieser Betrachtung das Resultat oder die Reaktion auf kognitiv vermittelte Transaktionen mit der tatsächlichen, vorgestellten oder antizipierten Umwelt dar. LAZARUS verwendet für diese Sichtweise den Terminus "kognitive Einschätzung", die in der Form der primären und der sekundären Einschätzung erscheint (vgl. LAZARUS & LAUNIER 1981). Das Handlungsmodell von MILLER, GALANTER & PRIBRAM (1973) erscheint besonders geeignet, diesen Erklärungsansatz zu verdeutlichen:

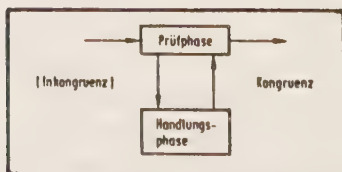


Abb. 15: Die Test-Operation-Test-Exit-Einheit (TOT-Einheit)
(Quelle: MILLER, GALANTER & PRIBRAM 1973, S. 34)

so daß die streßbezogenen Einschätzungen immer wieder neu vorgenommen werden müssen ("reappraisal" nach LAZARUS). Daraus ergibt sich das Prozeßmodell der Streßverarbeitung und -bewältigung.

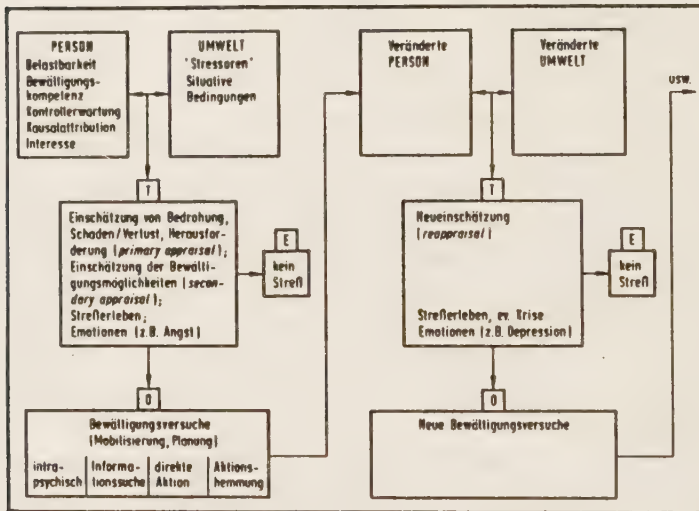


Abb. 17: Prozeßmodell der Streßverarbeitung und -bewältigung
(Quelle: MANDL/HUBER 1983, S. 190)

4.1.2.2 Das Streßmodell v. MCGRATH

Das von MACGRATH entwickelte Streßmodell basiert im wesentlichen auf dem Ansatz von LAZARUS und ist auch von der organisationspsychologischen Forschung übernommen worden (vgl. MCGRATH 1981).

Ein wesentlicher Aspekt dieses Streß-Modells ist die Inkongruenz zwischen Anforderungen der Umwelt und Fähigkeiten des Individuums. Wesentlich in dieser Konzep-

tion ist, daß nicht die objektiven Anforderungen die Inkongruenz bedingen, sondern die subjektiven Wahrnehmungen, Interpretationen oder Antizipationen den gestellten Anforderungen nicht genügen. Als mitentscheidende Steuergröße des Verhaltens wird die subjektive Einschätzung der zu erwartenden Vor- und Nachteile in die Definition miteinbezogen: "Ein Potential für Streß besteht dann, wenn ein Individuum in einer Umweltsituation eine Anforderung an sich gestellt sieht, deren Erfüllung die Fähigkeiten und verfügbaren Hilfsmittel der Person zu überschreiten droht, wobei Bedingungen gegeben sein müssen, die die Person einen erheblichen Unterschied hinsichtlich Nutzen und Kosten bei Bewältigung der Anforderung gegenüber der Nichtbewältigung erwartet." (MCGRATH 1981, S. 442).

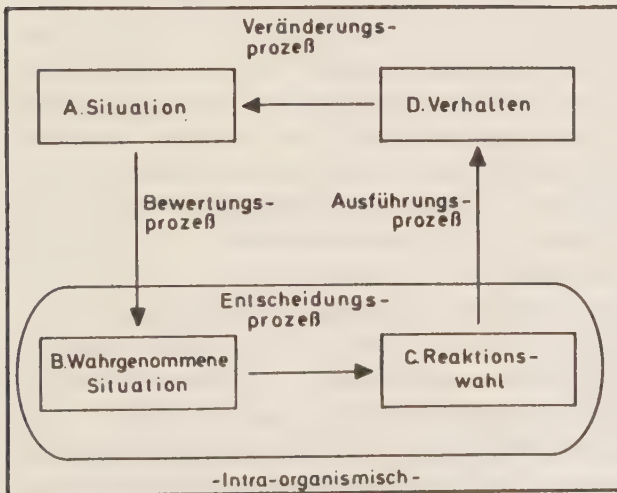


Abb. 18: Grundschemata eines Streß-Zyklus
(Quelle: NITSCH 1981, S. 449)

Das Grundschemata eines Streßzyklus läßt sich wie folgt interpretieren: Ausgangspunkt dieses Modells ist eine

bestimmte Situation der sozio-physikalischen Umwelt (A), die die Person dahingehend einschätzt, ob sie bedrohlich ist oder werden kann bzw. ob sie positive Komponenten besitzt oder erwarten läßt (B). Dieser Entscheidungsprozeß entspricht dem "primary appraisal" im Modell von LAZARUS.

Die Wahrnehmung und Bewertung der Situation schließen die Antizipation möglicher Konsequenzen ein. Das Resultat der Erwägung ergibt den zugeschriebenen Bedeutung Gehalt, die subjektive Sichtweise der Situation, wodurch die Entscheidung, was zu tun ist, weitgehend determiniert wird (C). Dieser Entscheidungsprozeß entspricht dem "secondary appraisal" im Modell von LAZARUS.

Der Ausführungsprozeß beginnt, wenn eine Auswahl aus möglichen und verfügbaren Handlungsalternativen getroffen ist, sofern kein Entschluß zum "Nicht-Reagieren" gefällt wurde. Aus dem Verhalten (D) ergeben sich Rückwirkungen auf die Situation, die im Sinne der subjektiven Erwartungen erfolgreiche Veränderungen oder - entgegen den Erwartungen - Mißerfolg anzeigen. Tritt Mißerfolg ein, kann durch eine Neubewertung der Situation eine Wiederholung oder Teilwiederholung des Zyklus eingeleitet werden.

Entscheidend für die anfängliche Einschätzung der Situation, unabhängig davon, ob sie richtig oder falsch ist, ist die subjektive Bedeutung für das Individuum. Welche Sichtweise im konkreten Fall zum Tragen kommt, hängt von den Erfahrungen mit Einschätzungen ähnlicher Situationen ab. Das gilt auch für den Entscheidungsprozeß, der noch durch die gegenwärtige Verfassung, die zur Verfügung stehenden Ressourcen des Individuums und vor allem auf externe Faktoren, die das Individuum kaum oder gar nicht unter Kontrolle hat, beeinflusst wird (vgl. ROGGE 1981, S. 190).

4.1.2.3 Streß aus sozialpsychologisch-soziologischer Sicht

Im Übergangsfeld zwischen allgemeinspsychologischer und sozialpsychologisch-soziologischer Streßforschung liegt die Untersuchung sozialer Abhängigkeiten und Auswirkungen von psychischem Streß. Ausgangspunkt ist auch hier die Beziehung zwischen Person und Umwelt. Diese Beziehung wird jedoch nicht im Sinne fester Reiz-Reaktions-Modelle verstanden, sondern als psychisch vermittelter und aktiv gestalteter Prozeß.

Je nachdem, welcher Aspekt am "Streß" hervorgehoben wird, gebraucht man den Begriff "sozialer Streß" recht unterschiedlich. Er wird auf soziale Stressoren bzw. sozialbedingte Streßreaktionen bezogen, oder es wird auch die soziale Zuständigkeit für die Streßbewältigung hervorgehoben.

Aus der Erkenntnis, daß eine Vielzahl von Stressoren aus einer gesellschaftlich gestalteten Umwelt erwachsen und somit kulturelle und sozioökonomische Lebens- und Arbeitsbedingungen widerspiegeln, ergibt sich eine Erweiterung des Verständnisses von Streßgeschehen. Wenn Streß nicht bloß durch naturgegebene, sondern vor allem durch gesellschaftlich vorgeformte Einflüsse, wie z. B. typische Familienstrukturen, Verkehrsnetze, soziale Rollenverteilung etc., ausgelöst wird, bedeutet das, daß die jeweilige Gesellschaft den Streß ihrer Mitglieder produziert und dafür auch die Verantwortung tragen sollte (vgl. NITSCH 1981, S. 120 ff.; UDRIS 1981).

In sozialen Lernprozessen werden dem Individuum Wertvorstellungen vermittelt und Verhaltensmuster eingeübt, die die subjektive Wahrnehmung von sich und der Umwelt, sowie die Auseinandersetzung mit ihr, strukturieren. Durch familiäre, schulische und berufliche Sozialisationsvorgänge erworbene Fähigkeiten und Fertigkeiten

befähigen das Individuum so zur Wahrnehmung von Stressoren und zur individuellen Reaktion darauf.

Durch direkten Einfluß anderer Personen (z. B. Kritik, Abwertung, Beleidigung) können soziale Beziehungen selbst zur unmittelbaren Streßquelle werden. Dies wird noch deutlicher, wenn eine Person ihre soziale Existenz und Handlungsfähigkeit bedroht, beeinträchtigt oder ungewiß glaubt, etwa durch Macht- oder Rollenverlust, Rollenüberforderung oder dergleichen (vgl. FRESE et al. 1978; FRESE/GREIF 1983; NITSCH 1981; UDRIS 1981; CAPLAN et al. 1975).

4.1.2.4 Streß aus arbeitspsychologischer Sicht

Die Arbeitspsychologie läßt sich als Grenz- oder Nachbarwissenschaft der Organisationspsychologie betrachten. Gegenstand der Organisationspsychologie ist die Beziehung zwischen dem Individuum und der Organisation. Diese Beziehung ist als ein Spannungsverhältnis zu interpretieren, da die Organisation nach dem Prinzip der Zweckrationalität strukturiert ist und der Einzelne, der in der Organisation tätig ist, diesem Zweck zu dienen hat und somit zum "Instrument" reduziert wird. Seine individuellen Ziele, die nur selten mit denen der Organisation übereinstimmen, bleiben somit unbefriedigt. Vor dem Hintergrund dieses Spannungsverhältnisses kann die Psychologie einzelne Teilaspekte akzentuieren. So geht es in der Arbeitspsychologie darum, die Wechselwirkungen zwischen Arbeitsaufgabe und Person zu untersuchen und sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie die Aufgabenanforderung zu bewältigen ist bzw. im Interesse der Betroffenen optimiert werden kann (vgl. FRIELING 1975; HOYOS 1980).

Eine wichtige Aufgabe arbeitspsychologischer Streßfor-

schung besteht darin, Aussagen zu machen über Interaktionen zwischen Merkmalen der Arbeitssituation, den sich in dieser Situation befindlichen Personen und deren Wahrnehmungen und Handlungen. Speziell geht es darum, Arbeitsbedingungen zu analysieren, die das Entstehen von psychischen und physischen Störungen und Erkrankungen bewirken können. Es werden also Annahmen darüber gemacht, daß das Zusammenwirken bestimmter Bedingungen in der Arbeit und bestimmter individueller Merkmale des Individuums zu bestimmten Reaktionen führen, die als Streßreaktionen aufgefaßt werden. Die Rolle individueller und sozialer Einflußfaktoren sowie von Wahrnehmungs- und Adaptionsprozessen für das Zustandekommen oder Ausbleiben von Streßreaktionen wird vor allem in der Folge der kognitiven Streßkonzeption von LAZARUS (vgl. LAZARUS & LAUNIER 1981) oder von MCGRATH (1976) - wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits beschrieben - zunehmend mehr berücksichtigt (vgl. UDRIS 1981).

4.2 Eustreß und Distreß

Die Auffassung, daß Streß in erster Linie ein negatives, mit Gefahren oder Schädigungen verbundenes Phänomen sei, bedarf der Einschränkung. Gemäß dem alten Sprichwort "Wer rastet, der rostet", hat Streß durchaus auch positiven Funktionssinn.

Ein gewisses Maß an Streß ist lebensnotwendig zur Erhaltung und Weiterentwicklung der Funktionstüchtigkeit (vgl. WELFORD 1973, S. 579; MCGRATH 1981, S. 456 ff.; QUICK & QUICK 1986, S. 12 f.). MCGRATH weist in diesem Zusammenhang auf ein weiteres Problem hin: eine grundsätzlich negative Wertung von Streß würde einseitig solche Interventionsmaßnahmen akzentuieren, die - gegebenenfalls mit

erheblichen nachteiligen Folgen für die Anpassungsfähigkeit - ausschließlich auf Streßreduktion abzielen. Theoretisch wie praktisch erscheint es allerdings ebensowenig förderlich, Streß als Reaktion auf qualitativ unterschiedlichste Anforderungen zu definieren und damit letztlich mit Aktivierung überhaupt gleichzusetzen. Diese Gefahr sieht NITSCH (vgl. 1981, S. 49) in der "Unspezifitätsannahme", die sich andeutet, wenn zwar "angenehmer" (Eustreß) und "unangenehmer" (Distreß) unterschieden, aber physiologisch gleich behandelt werden (vgl. SELYE 1981, LEVI 1981).

"Unzweifelhaft kann eine freudige Überraschung zu einem physiologischen Schock führen, oder die Spannung, die man beim Ansehen eines Gruselfilms erlebt, in gewisser Hinsicht lustgetönt sein. Jedoch liegt im ersten Fall nicht in der Freude, sondern in der Überraschung das 'Stressende', während im zweiten Fall nicht das Lustvolle am 'Nervenkitzel' physiologische Erregungssymptome hervorruft, sondern den Erregungszustand überhaupt erst erträglich macht." (NITSCH 1981, S. 49 f.)

Um das Bild abzurunden, soll zum Abschluß danach gefragt werden, welcher biologischer Stellenwert Streß insgesamt gesehen zukommt. Die Beantwortung dieser Frage liegt in folgenden Aussagen:

- Streß ist im Leben unvermeidbar, da alle Lebensereignisse in gewissem Maße Streß verursachen, jedes Tätigsein eine Herausforderung darstellt und so mit Streß verbunden ist (vgl. SELYE 1974, S. 127).
- Streß ist zum Leben notwendig, zur Erhaltung der Funktionstüchtigkeit des menschlichen Körpers (vgl. dazu einen Kollaps, den man beim Aufstehen nach längerer Bettruhe erleidet), zur Steigerung der körperlichen und geistigen Anpassungs- und Leistungsfähigkeit, zur Entfaltung der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. GRASS & SINGER 1972, S. 12 ff.; v. EIFF 1976, S. 2), zur Bewußtmachung der eigenen Leistungsgrenzen, zur

- Bewältigung bevorstehender Probleme durch Aktivierung des gesamten Organismus (vgl. SELYE 1974, S. 127).
- Streß ist ein Lebensrisiko, wenn er im Sinne mangelnder langfristiger Anpassung zu stark ist, wenn Vorbeugung und Ausgleich überdosiert sind, und die Entwicklung durch Überanpassung gehemmt oder durch einen zu hohen Anpassungsaufwand gestört wird, wenn Anpassungsmittel und -zwecke nicht im richtigen Verhältnis stehen und es zu langfristig belastenden Fehlanpassungen kommt, wie sie in neurotischen oder psychosomatischen Erkrankungen deutlich werden (vgl. NITSCH 1981, S. 50 f.).

4.3 Konflikt und Streß - Abgrenzung und Zusammenfassung

Subsumieren beispielsweise KAHN et al. (1964) oder LAZARUS (1966) unter dem Begriff "Streß" auch Konflikte, die die Auseinandersetzungen des Individuums mit Leistungsanforderungen und Rollenübernahme in Organisationen betreffen, dann kommt zunehmend die Frage auf, ob es überhaupt sinnvoll ist, zwischen Konflikt und Streß, zumindest auf individuell-psychologischer Ebene, zu unterscheiden. Die Meinungen der Autoren dazu gehen auseinander. LEHR & THOMAE (vgl. 1965, S. 7) halten eine scharfe Abgrenzung zwischen Konflikt und Streß für äußerst problematisch. LAZARUS (vgl. 1966, S. 1) vermag keine scharfe Trennung zwischen dem von ihm favorisierten Streßkonzept und den klassischen Begriffen Angst, Konflikt, Frustration, Abwehr zu ziehen.

BERKEL (vgl. 1984, S. 255 ff.) versucht anhand des jeweiligen Entstehungszusammenhanges beide Begriffe abzugrenzen. Demzufolge sieht er "Streß" in der Medizin, und "Konflikt" in der philosophisch orientierten Anthropologie verwurzelt und betrachtet den Menschen im Zu-

sammenhang von "Streß" als "reagierendes" und im Zusammenhang von "Konflikt" als "handelndes" Wesen. So gesehen ist eine Abgrenzung dieser Natur zwar für intrapersonelle möglich, im Hinblick auf die kognitiven Streßtheorien aber bedenklich.

Basierend auf den vorangegangenen Kapiteln sollen Streß und Konflikt - für den interpersonellen Bereich - wie folgt definiert und zugleich abgegrenzt werden:

Streß ist ein spezifischer, vorübergehender Zustand psychischer Belastung, der auf ein erlebtes Mißverhältnis zwischen Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten zurückgeht, und der sich in bestimmten Emotionen, sowie einem vermehrten Einsatz von Anstrengungen einschließlich entsprechender physiologischer Begleiterscheinungen ausdrückt.

Unter Konflikt hingegen (als sozialer Konflikt gesehen) verstehen wir Spannungssituationen, in denen zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen, und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewußt sind (vgl. Kap. 3.1.1).

Demzufolge kann in sozialen streßgeladenen Konfliktsituationen in Organisationen dem Konflikt die interpersonelle Komponente zugeschrieben werden. Verantwortlich für eine intrapersonelle Streßsituation ist in diesem Fall der interpersonelle Konflikt.

4.4 Forschungshypothese

Im unmittelbaren Anschluß an Kap. 4.3 läßt sich daher folgende Forschungshypothese ableiten: Immer dann, wenn eine Person eine soziale Konfliktsituation als psychische Belastung erlebt, drückt sich Streß durch Emotionen und physiologische Begleiterscheinungen aus.

5. Konflikt und Streß im Projekt - Zusammenfassung

Ziel dieses ersten Teiles der vorliegenden Arbeit ist es, dem interessierten Leser einen Überblick zu vermitteln, der ihn die theoretisch abgeleiteten Zusammenhänge zwischen Konflikt und Streß im Projektmanagement erkennen läßt.

Zu diesem Zweck wurde in einem betriebswirtschaftlichen Exkurs zunächst die Organisationsform des Projektmanagement dargelegt und - besonders im Hinblick auf das Konfliktpotential - problembehaftete Aspekte herausgearbeitet.

Im Anschluß daran wurden die psychologischen Konstrukte "Konflikt" und "Streß" von ihrem theoretischen Hintergrund her beleuchtet. Da in der vorliegenden Arbeit speziell soziale Konflikte im Projekt näher zu erläutern sind, wurde der direkte Zusammenhang anhand der Modelle von RÜTTINGER und DEUTSCH hergestellt. Sie bilden in der vorliegenden Arbeit den theoretischen Hintergrund für den interpersonellen Konflikt. Daß soziale Konfliktsituationen meist von intrapersonellen Streßsituationen begleitet sind, konnte aus den kognitiven Streßmodellen von LAZARUS und MCGRATH abgeleitet werden.

So gesehen kann man davon ausgehen, daß die Tätigkeit im Projekt ein erhebliches Konfliktpotential enthält und diese sozialen Konflikte wiederum streßverursachend sein können. Unsere Abbildung aus Kap. 3.3.2 stellt dies zusammenfassend dar:

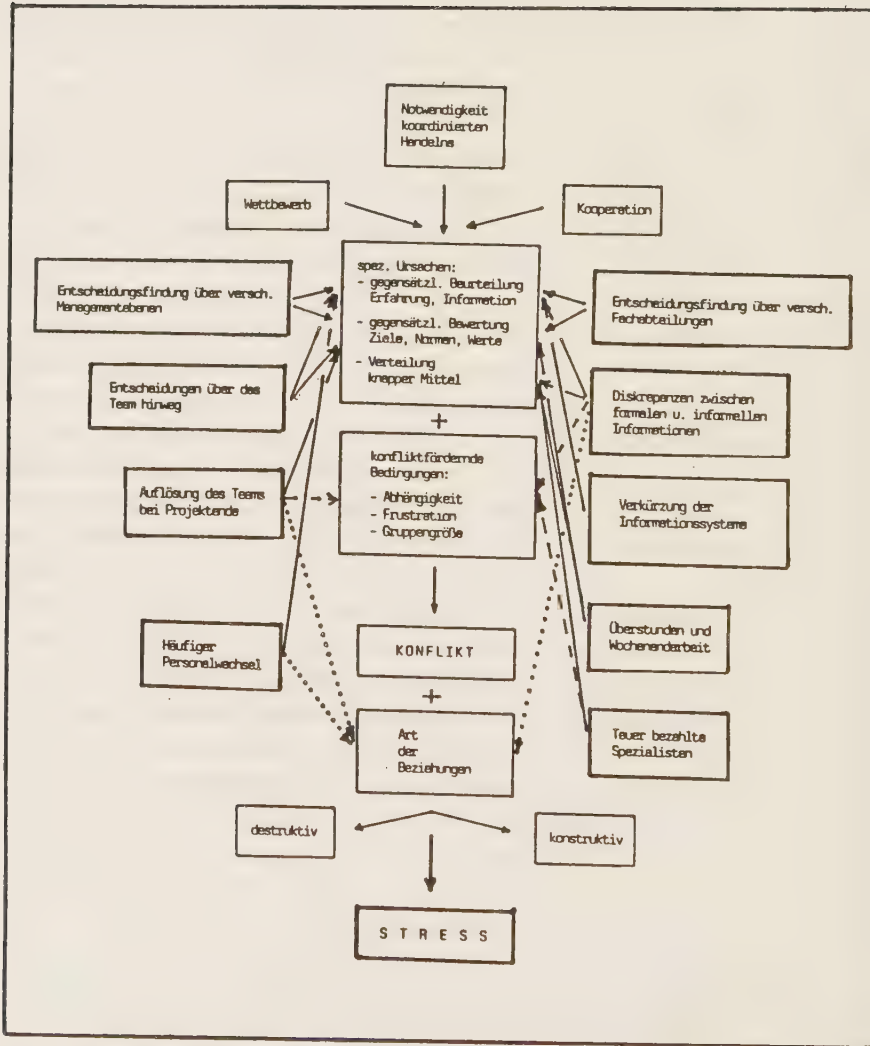


Abb. 19: Variablenmodell "Konflikt und Stress im Projekt"

Diese These soll im anschließenden, empirischen Teil geprüft werden.

Im abschließenden Kapitel soll dann speziell auf pädagogisch-psychologische Präventivmaßnahmen näher eingegangen werden, die auch im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Studie gesehen werden sollen.

Aber zunächst zur eigenen empirischen Untersuchung, d. h. vorher sollten noch einige grundlegende methodologische Aspekte in Betracht gezogen werden.

6. Methodologische Überlegungen

Wissenschaftliche Erkenntnis unterscheidet sich von anderen Erkenntnisweisen vor allem durch die Art ihres Zustandekommens: es ist methodisch geprüftes, kontrolliertes und grundsätzlich nachvollziehbares Wissen (vgl. FRIEDRICHS 1983, S. 15 f.).

Der hier vorgelegte organisationspsychologische-pädagogische Konfliktansatz betont den Prozeßcharakter von Konflikten, die inter- und intrapersonellen Veränderungen im Konfliktverlauf. Experiment und Fragebogen sind in diesem Rahmen zur Überprüfung eng umgrenzter Fragestellungen sinnvoll. "Unter angewandter Fragestellung interessiert daher weniger die präzise Überprüfung von Einzelaussagen als die weitläufige und gleichzeitig aspekt-differenzierte Erfassung eines Konfliktes mit dem Ziel, ihn so aufzubereiten, daß er einer Bewältigung zugänglich wird." (BERKEL 1984, S. 363)

BERKEL (vgl. 1984, S. 364) schlägt zu diesem Zweck vor, daß bei der interaktionszentrierten Konfliktforschung Beobachtung und Inhaltsanalyse im Mittelpunkt methodologischer Überlegungen stehen sollte. Wie er weiterhin bemerkt, steckt die Analyse von "Kommunikation in sozialen Konflikten" noch weitgehend in den Kinderschuhen. Deshalb ist die Beobachtung von Interaktionsprozessen in Konfliktsituationen weitgehend auf experimentelle Laborforschung beschränkt. Die zur Erhellung interaktiven Konfliktgeschehens erforderliche Beobachtung kann sich nicht darauf beschränken, wer mit wem über welche Inhalte und mit welcher Häufigkeit kommuniziert (Interaktiogramme und Kommunikationsstrukturen), sondern muß den Kommunikationsprozeß selbst einbeziehen. "Für Konfliktinteraktionen in Organisationen sind zwei Aspekte bedeutsam. die sich aufschaukelnden Reaktionsprozesse und die inhaltliche Begründung für Entscheidungen oder Nichtentscheidungen, für Handlungen oder spezifische Verhaltensweisen." (BER-

KEL 1984, S. 368)

Das hier zu konstatierende Defizit rührt sicherlich auch daher, daß bislang keine geeigneten Beobachtungsverfahren vorliegen. Die aus der Kleingruppenforschung bekannten Verfahren (vgl. z. B. DEUTSCH 1976, ARGYRIS 1957) untersuchen nicht direkt Konfliktinteraktionen, sondern einzelne Verhaltensweisen, aus deren Häufigkeitsverteilungen der Forscher theoriegeleitet schließt, daß spezifische Konflikte vorliegen.

Diese wenigen Hinweise (vgl. dazu auch BERKEL 1984, S. 368 ff.) mögen genügen, um deutlich zu machen, daß das Instrument Beobachtung bislang noch wenig oder gar nicht auf die spezifischen Zwecke der Konfliktforschung hin konzipiert worden ist. Gleichwohl ist es sehr wichtig, gerade die Beobachtung von Konfliktinteraktionen auszubauen, weil nur so in den täglichen Kontakten jene Nuancierungen erkennbar werden, die Interaktionen steuernde Macht verleihen.

Das Gleiche trifft auch für die Inhaltsanalyse zu. So ist sowohl die inhaltliche Erfassung der Begründung für eine Forderung, Erwartung oder Entscheidung, als auch die Erhebung der formalen Einflußmechanismen wichtig. Beobachtung und Inhaltsanalyse sind zusammen jene Methoden, die das Konfliktgeschehen hinreichend erfassen. Einen anderen Aspekt der organisationspsychologischen Konfliktforschung zeigt BERKEL auf, wenn er klar für die qualitative Einzelfallstudie als integrativer Forschungsrahmen ausspricht (vgl. BERKEL 1984, S. 376 ff.). Als "Einzelfall" sind hier Konflikte gemeint, wie sie in Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Organisationen vorkommen. Da es für Konflikte essentiell ist, daß in ihnen Alternativen einander gegenüber stehen, kann dies nur erfaßt und verstanden werden, wenn die in der Situation gegebenen oder zugänglichen Alternativen einbezogen und berücksichtigt werden. "Vom theoretischen Ver-

ständnis her erfordert die Analyse von Konflikten in Organisationen eine darauf ausgerichtete Einzelfallbehandlung, was keineswegs ausschließt, daß bestimmte spezielle Fragestellungen auf generelle Gesetzmäßigkeit hin untersucht werden." (BERKEL 1984, S. 376)

Den sonst gegen Einzelfallstudien erhobenen Vorwurf mangelnder Generalisierbarkeit muß die Organisationspsychologie bei dem derzeitigen theoretischen und methodischen Stand (vgl. BERKEL 1984; MINER 1980) hinnehmen. Gesetzmäßigkeit ist in diesem Zusammenhang allerdings nicht im naturgesetzlichen Sinne von HERRMANN (1979) zu verstehen, sondern als "situations- und umständebedingte und deshalb auch nur beschränkt geltende, von Menschen geschaffene und wieder abänderbare, soziale und kulturelle Gesetzmäßigkeit" (BERKEL 1984, S. 378). BERKEL spricht dabei die Hoffnung aus, daß sorgfältig durchgeführte Einzelfallstudien Gesetzmäßigkeiten im Sinne von "wenn-dann"-Beziehungen erkennen und formulieren lassen.

Dieser kleine Exkurs in die Methodenproblematik der organisationspsychologischen Konfliktforschung hatte zweierlei Funktionen: zum einen sollte er das gegenwärtige Forschungs- und Methodendefizit in diesem Bereich verdeutlichen, zum anderen sollte er der Legitimation des methodischen Vorgehens der vorliegenden Arbeit dienen. Denn neben der Prüfung der theoretisch abgeleiteten Hypothesen sollen auch die typischen Konflikteinzelfälle näher beschrieben werden, wie es der gegenwärtige Forschungsstand erfordert. Ich hoffe dadurch wenigstens ein kleines "Mosaikstückchen" auf der großen Ebene zur Konfliktforschung beitragen zu können.

7. Konflikt und Streß im Projekt: eine empirische Studie

In den folgenden Abschnitten soll zum Thema "Konflikt und Streß im Projekt" eine eigene, auf Beobachtungen und unstrukturierten Interviews basierende, explorativ-deskriptive Längsschnittstudie vorgestellt werden. In einem ersten Abschnitt sollen dazu Ziel der Studie, Stichprobe und Forschungsdesign näher beschrieben werden.

7.1 Ziel der Studie

Wie bereits mehrfach erwähnt, liegt die Intension meiner Arbeit darin, einen theoretisch ableitbaren Zusammenhang zwischen Projektmanagement und Konflikt, bzw. zwischen Projektmanagement, Konflikt und Streß in der Realität, d. h. im Feld nachzuweisen. Dies soll anhand folgenden Variablenmodells in zwei Schritten geschehen:

1. Schritt:

unabhängige Variable: "konfliktträchtige Besonderheiten
im Projekt" *

abhängige Variable: "Konflikt"

(* siehe dazu Kap. 3.3.1)

2. Schritt:

quasi-unabhängige Variable: "Konflikt" *

abhängige Variable: "Streß"

(* siehe dazu Kap. 3.1)

Darüber hinaus sollen einzelne, besondere Konfliktfälle auf deskriptive Art und Weise näher dargestellt werden.

7.2 Operationalisierung: Von der Theorie zum Beobachtungsschema

Jede Beobachtung bleibt "selektiv"; der Begriff "system-

matistische Beobachtung" besagt einzig, daß die Selektion vom Untersuchungsziel und vom Forschungsplan gelenkt wird. Sie bleibt aber nicht dem Beobachter überlassen. Es soll der zur Prüfung der Hypothesen relevante Teil von Interaktionen, räumlichen Bedingungen, zeitlicher Ausdehnung etc. erfaßt werden. Das Mittel hierzu ist das Beobachtungsschema oder -instrument. Es dient gleichermaßen zur Lenkung wie zur Protokollierung. Es enthält die Beobachtungssitems (welche Ereignisse betreffend), die Kategorien der Beobachtung sowie generelle Angaben. An die Beobachtungskategorien sind grundsätzlich die gleichen Anforderungen zu stellen, die auch für den Code bei der Befragung und anderen Methoden gelten (vgl. dazu FRIEDRICHS 1983, S. 275 f.; KRAPP & PRELL 1975, S. 69 u. 84). Vor diesem theoretischen Hintergrund soll im folgenden ein geeignetes Beobachtungsschema entworfen werden.

7.2.1 Konflikt

In Anlehnung an die bereits unter Kapitel 3 dargestellten theoretischen Voraussetzungen- siehe hierzu auch die zusammenfassende Abb, 13 in Kap. 3.3.2 - soll das psychologische Phänomen "Konflikt" wie folgt operationalisiert werden:

- Konfliktpartner
- Art der Situation: Wettbewerb oder Kooperation
- Konfliktgegenstand
- spezielle Konfliktursachen:
 - . gegensätzliche Beurteilung: aufgrund unterschiedlicher Erfahrung, Information, Informationsverarbeitung
 - . gegensätzliche Bewertung: aufgrund unterschiedlicher Ziele, unterschiedlicher Normen, unterschied-

- licher Werte
- . Verteilungskonflikte: durch mangelnde Verteilungsmöglichkeiten der angestrebten "Sache" (materiell, immateriell)
 - konfliktfördernde Bedingungen:
 - . Verhalten auf Abhängigkeit: Mißtrauen, Bekämpfung von Kontrolle
 - . Verhalten auf Frustration: Angriff, Resignation, sachlich emotionsloses Verhalten
 - . Gruppengröße: Zugehörigkeit zu einer informellen Gruppe
 - Art der Beziehungen:
 - . aufgrund früherer Erfahrungen: wettbewerbsorientiert / kooperierend
 - . Bedeutungsgehalt des Konfliktgegenstands: hoch / gering
 - Konfliktausgang: destruktiv / konstruktiv

7.2.2 Projektspezifisch konfliktfördernde Konstellationen

Projektspezifisch konfliktfördernde Konstellationen oder Bedingungen, wie sie auch genannt wurden, können den den Angaben zu "Konflikt" entnommen werden. So kann aus den beteiligten Konfliktparteien sofort auf die Fachabteilung und Managementebene geschlossen werden, ebenso; wie wenn neue Mitarbeiter aufgrund häufigen Personalwechsels betroffen sind, oder teuer bezahlte Spezialisten in Konflikt geraten.

Aus dem Konfliktgegenstand lassen sich alle anderen, speziellen Konfliktursachen ableiten: Entscheidungen über das Team hinweg, Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen, Verkürzung der Informationssysteme, Überstunden- und Wochenendarbeit, Auflösung des Projektteams.

7.2.3 Streß

Eines der detailliertesten und individuellsten Instrumente zur Einschätzung des persönlichen Stresses ist das Tagebuch der Streßsymptome von MANUSO (1980). Da die gewählte Methode der vorliegenden Arbeit, die Beobachtung ist, bzw. bestenfalls deren kommunikative Validierung, muß sich die Erfassung von konfliktbegleitenden Streßsymptomen auf beobachtbare, bzw. verbalisierte Formen beschränken. Dies können sein
im kognitiven Bereich:

Gedankensprünge, Sprachschwierigkeiten, Konzentrations-schwierigkeiten

im vegetativen Bereich:

Schwitzen, Herzklopfen, Appetitlosigkeit, Hautveränderungen, Magenschmerzen, Übelkeit, Kopfschmerzen, Atemnot
im motorischen Bereich:

Muskelzucken, Taubheit oder Kribbeln in Teilen des Körpers, Muskelschmerzen.

7.3. Forschungsdesign und Stichprobe

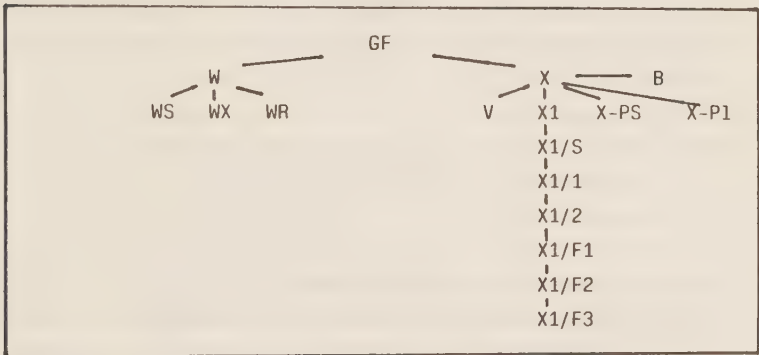
7.3.1 Stichprobe und längsschnittmethodisches Vorgehen

Ziel meiner Studie ist es, Konflikt und Streß im Projekt, d. h. in der Realsituation zu untersuchen. Meine Ausgangsposition war dafür günstig, da ich als Assistentin bereits seit Sommer 1987 im Projekt der Tochtergesellschaft eines süddeutschen Industriebetriebes tätig war. Dies bot forschungsstrategisch gesehen zwei große Vorteile: zum einen war eine Längsschnittuntersuchung über ein ganzes Jahr möglich, die unbedingt erforderlich war, um dem komplexen Forschungsgegenstand "Konflikt" gerecht zu werden, zum anderen die aktiv teil-

nehmende verdeckte Beobachtung, die Verzerrungen durch einen "ständig anwesenden, aufdringlichen Beobachter (vgl. ATTESLANDER 1984, S. 151) verhinderte. Zum Thema "Beobachtung" jedoch später mehr.

Die Stichprobe bildet ein Projektteam, das speziell für ein Projekt, nämlich eine Laboranlage, eingesetzt ist. Die Organisationsform dieses Projektes ist das Matrix-Projektmanagement, das bereits unter Kap. 2.2.3 ausführlich beschrieben wurde.

Folgendes Organigramm soll dies verdeutlichen:



wobei:

GF = Geschäftsleitung

X = Leiter Abteilung "Technik,
stellv. Geschäftsführung

W = Leiter Abteilung "Wirtschaft"

WS = Sekretariat W

WX = kaufmänn. Betreuer

WR = juristische Betreuung

X1 = Projektleiter

X1/S = Projektsekretärin

X1/1 = techn. Betreuung

X1/2 = Administration

X1/F1 = techn. Betreuung

X1/F2 = Laborausrüstung

X1/F3 = techn. Betreuung

X-PS = techn. Lehrer

X-P1 = Planer

V = technischer Vertrieb,
Stellvertreter von X

B = Beobachter

(Die biographischen Daten entnehmen Sie bitte im Anhang Tab. 1)

Abb. 20: Projektorganigramm

GF, X, W, WX, WR, X1, X1-S, X1/1, X1/2, X-PS, X-Pl, V gehören zur Stammanschaft, X1-F1, X1-F2, X1-F3 sind spezialisierte Fremdfirmen, die auf der Basis freier Mitarbeiter eingesetzt und entsprechend vergütet werden. Der Beobachtungszeitraum beginnt im August 1987 und endet im August 1988. Vom Projektablauf her ist dies die Phase der Laborintegration, dem psychologisch gesehen eigentlich interessantesten Zeitraum eines Projekts, da einerseits der Einsatz von Spezialisten und somit eine Integration in die Stammanschaft nötig wird, und andererseits meist ein erheblicher Zeitdruck vorherrscht, da der Termin des Projektabschlusses bereits vorher feststeht.

7.3.2 Erhebungsverfahren: Beobachtung

Wie im letzten Kapitel bereits kurz erwähnt, war das gewählte Erhebungsverfahren das der aktiv teilnehmenden, verdeckten Beobachtung, was im Sinne BERKEL's (1984, S. 362 f.) durchaus zu rechtfertigen ist: "Die meisten empirischen Untersuchungen der Konfliktforschung lassen sich zwei methodischen Verfahren zuordnen: dem Experiment oder der schriftlichen Befragung. ... Beide Methoden reduzieren Aussagen über Konflikt auf Strukturbeziehungen. Interview und Beobachtung sind dagegen auf Ergebnisabfolgen in der Zeit gerichtet, sie tragen dem prozessualen Charakter von Konfliktabläufen eher Rechnung."

Diese Art teilnehmender Beobachtung war durch ein Angestelltenverhältnis möglich, das bereits im Sommer 1987 eingegangen worden war. Die Assistentenstelle der technischen Leitung des Projektes ist deshalb so gut geeignet, da sie praktisch der zentrale "Umschlagplatz" für nahezu alle Belange des Projektes ist und sich zudem in unmittelbarer räumlicher Nähe zum gesamten Wirtschaftsbereich befindet.

Dadurch, daß die Beobachtung sich bereits auf ein theoriegestütztes Kategoriensystem beziehen konnte, kann man in diesem Zusammenhang von strukturierter Beobachtung sprechen. Die Aufzeichnungen wurden chronologisch vorgenommen, d. h. im allgemeinen bereits während oder sofort nach dem Konfliktfall. Sofern dies möglich war, wurde in Form eines nondirektiven Interviews (Gespräch) die Konfliktsituation nochmals kurz aufgegriffen bzw. hinterfragt. Im Sinne von LECHLER (1982) kann dabei von "kommunikativer Validierung" gesprochen werden.

Die Ablehnung der Methode "verdeckte Beobachtung" aus wissenschaftsethischen Gründen, wie KRAPP & PRELL (vgl. 1975, S. 71) sie fordern, kann in diesem Fall zurückgewiesen werden. Dem gesamten Team war von jeher meine Ausbildung bekannt und auch die Tatsache, daß ich mich mit dem Themenkomplex "Konflikt und Streß" näher befasse. Auf Fragen diesbezüglich wurde mir ausnahmslos bereitwillig geantwortet.

Das Beobachtungsschema (siehe Anhang) wurde theoriegestützt in Anlehnung an das Konzeptualisierungs- und Operationalisierungsverfahren entwickelt.

Da die Zuordnung der beobachteten Kategorien allein von der Autorin und systematisch vorgenommen wurde, kann ein angemessenes Maß an Reliabilität vorausgesetzt werden. Eine der hauptsächlichen Fehlerquellen bei Beobachtungen (vgl. FRIEDRICHS 1983; ATTESLANDER 1985; KRAPP & PRELL 1975) kann somit ausgeschlossen werden.

7.3.3 Auswertungsverfahren

Wie bei der überwiegenden Mehrheit an sozialwissenschaftlichen Erhebungen hat das gewonnene Datenmaterial auch hier nur das Meßniveau von Nominalskalen. Das Auswertungsverfahren der einfachen Häufigkeitsanalyse in

Anlehnung an RUST (1981, S. 130) sowie der χ^2 -Test sind somit angemessene Auswertungs-/Testverfahren zur Hypothesenprüfung. Darüber hinaus werden einzelne Konfliktfälle qualitativ erfaßt und im Sinne einer deskriptiven Untersuchung möglichst vollständig beschrieben (vgl. FRIEDRICHS 1983, S. 155 ff.).

7.4 Ergebnisse und Interpretation

Im folgenden Kapitel sollen die Ergebnisse der Untersuchung festgehalten, interpretiert und - soweit möglich - mit anderen Studien verglichen werden. Bevor ich jedoch auf die einzelnen Variablen näher eingehe, scheint es mir notwendig, einige Einzelheiten und Besonderheiten des Projektes genauer auszuführen.

7.4.1 Besonderheiten des Projekts

Für das gesamte Projekt war es mit Sicherheit kennzeichnend, daß im Oktober 1987 die Geschäftsführung und schließlich im April 1988 die Projektleitung wechselte. Beide schieden unabhängig voneinander auf eigenen Wunsch aus. Die Neubesetzung erfolgte mit Personen, die zwar mit Projekten bereits zu tun hatten, für die speziell dieses Projekt jedoch Neuland war. Weiterhin wechselte zweimal die Besetzung des Sekretariats der Projektleitung. Obwohl im Projektwesen im allgemeinen eine höhere Personalfluktuation auftritt als in anderen Organisationsformen, so kann man hier mit Sicherheit doch von einer Ausnahme sprechen. Ferner wurde im August 1988 ein neuer Spezialist vom neuen Projektleiter eingekauft.

7.4.2 Konfliktforschung

Im Beobachtungszeitraum von August 1987 bis einschließlich August 1988 konnten insgesamt 221 Konfliktfälle festgehalten werden. Es waren dies Situationen, die eindeutig als Konflikt einzuordnen waren, also im Gegensatz zu latenten Konflikten (vgl. dazu Kap. 3.1.3.1 M. DEUTSCH) ein manifestes Erscheinungsbild hatten.

In Anlehnung an RÜTTINGER (vgl. dazu Kap. 3.1.4.1) konnten die beobachteten Fälle gemäß der Unterscheidung von Bewertungs-, Beurteilungs- und Verteilungskonflikten wie folgt zugeordnet werden:

- 61 Bewertungskonflikte, davon 48 aufgrund unterschiedlicher Zielvorstellungen und 13 aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen; unterschiedlichen Normen konnte kein Konfliktfall zugeordnet werden.
- 64 Beurteilungskonflikte, davon 20 aufgrund unterschiedlicher bzw. mangelnder Erfahrung, 5 aufgrund unterschiedlicher Informationen und 39 aufgrund unterschiedlicher Informationsverarbeitung.
- 96 Verteilungskonflikte, davon 60 materieller (pekuniärer Bereich) und 36 immaterieller Natur (Macht, Arbeitsbereiche, Positionen etc.) (siehe Abb. III).

Siehe dazu im Anhang Tabelle 2 und Abb. I.

Da eine direkte Vergleichsmöglichkeit der einzelnen Projektmitglieder hinsichtlich der Anzahl der Konfliktfälle, in die sie verwickelt waren, aufgrund der unterschiedlichen tatsächlichen Anwesenheit nicht möglich ist, wurde wie folgt "extrapoliert": Von den tatsächlichen "Arbeitswochen" wurden Abwesenheitszeiten wie Urlaub, Dienstreisen und Krankheitstage abgezogen und somit mit der Anzahl der Konflikte in Verbindung gebracht. Es wurde auf diese Weise der Quotient "Konfliktfälle pro Arbeitswoche" für jedes Teammitglied gebildet, der Tabelle 3 und Abb. II zu entnehmen ist. Hierbei zeichnen sich be-

reits deutlich einige Konfliktspitzen ab: der junge Spezialist der Fremdfirma F3, gefolgt vom "neuen Projektleiter" und der "Leitung" des Bereiches Wirtschaft. Bereits hier wird aber auch ein anderes Problem deutlich: die hohe Belastung der Projektstätigkeit für die Mitarbeiter aufgrund der wenigen, in Anspruch genommenen Urlaubswochen pro Jahr. Von den üblichen 30 Urlaubstagen konnten nur wenige tatsächlich genommen werden, meist war dies jedoch noch der Urlaub vom Vorjahr!

Ein ähnliches Problem liegt in der großen Anzahl von Überstunden (bis zu 100! im Monat) bei einer Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden, worauf ich allerdings später noch eingehend zu sprechen komme. Ebenso belastend ist auch die große Anzahl von Dienstreisetagen für den einzelnen. So entsprechen etwa 12 Dienstreisewochen pro Jahr ca. 72 Arbeitstagen, da im Ausland Samstag und Sonntag unter Umständen (z. B. im Islam) ebenfalls gearbeitet wird. Übertragen auf die Konfliktfälle bedeutet dies, daß beispielsweise bei X und W vor dem Urlaub eine wesentlich höhere Konflikthanfälligkeit zu beobachten war, als nach der Erholungspause.

Doch nun zu den einzelnen Hypothesen.

7.4.2.1 Projektmanagement und Konfliktursachen

Um es dem interessierten Leser noch einmal in Erinnerung zu rufen: hier gilt es festzustellen, inwieweit projektspezifische Besonderheiten als Konfliktursachen zu betrachten sind.

Ein erstes Argument liegt auf der Tatsache, daß besonders im Projekt Entscheidungen über verschiedene Fachabteilungen hinweg zu treffen sind. Theoretisch läßt sich daraus ableiten, daß es besonders hier zu Beurtei-

lungs- und Bewertungskonflikten kommen wird.

In der Realität ließ sich dies tatsächlich nachweisen (vgl. Tab. 4 und 5 mit Abbildung VI und V):

So konnten im Beobachtungszeitraum 33 Bewertungskonflikte zwischen den verschiedenen Fachabteilungen (ohne die Geschäftsleitung) registriert werden, gegenüber 12 innerhalb der Fachabteilungen (verschiedene Fachabteilungen bedeutet hier W bzw. X, also "Technik" und "Wirtschaft"). Durch den χ^2 -Test basierend auf einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0,001$ kann man den Unterschied als signifikant erachten.

Die genannten 33 Bewertungskonflikte zwischen den Fachabteilungen lassen sich in 25 Fällen auf unterschiedliche Zielvorstellungen zurückführen und dabei wieder in 20 Fällen auf unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Kosten. Hier kann bereits ein weiterer kritischer Punkt, der mit Sicherheit nicht nur für das Projektmanagement gilt, angesprochen werden, die größtmögliche Niedrighaltung der Kosten. Soweit es hier abzusehen ist, beinhaltet sie, genau wie RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 95 ff.) es beschreibt, ein hohes Konfliktpotential.

Im Hinblick auf die beobachteten Beurteilungskonflikte ist das Ergebnis ebenfalls auf einem Niveau von 0,001 signifikant: so konnten zwischen den einzelnen Fachabteilungen 35, wogegen in den Fachabteilungen nur 23 Beurteilungskonflikte notiert werden.

Ein weiteres Augenmerk galt der projektypischen Entscheidungsfindung über verschiedene Managementebenen und dem "Verdacht", daß auch dies zu Bewertungs- und Beurteilungskonflikten führt. Auch die diesbezüglich beobachteten Ergebnisse erwiesen sich als signifikant (χ^2 -Test; $\alpha = 0,001$):

So waren von den 61 beobachteten Bewertungskonflikten 51 auf verschiedenen Managementebenen, gegenüber 10 auf

derselben Managementebene. Die Zugehörigkeiten in dem speziellen vorliegenden Fall sind wiederum dem Organigramm (Abb. 20, S. 103) zu entnehmen. So gehören X und W einer Ebene an, genauso wie WS, WX und WR bzw. V, X1*, X-PS und X-P1. Alle weiteren Projektmitglieder sind in untergeordneter Position zur Projektleitung, während GF der höchsten Managementebene zuzuordnen ist. Die Spezialisten der einzelnen Fremdfirmen sind auf einer Ebene und direkt der Projektleitung unterstellt.

Dasselbe gilt nahezu für den Bereich der Beurteilungskonflikte. Hier waren 47 zwischen verschiedenen Managementebenen, sowie 17 in denselben Managementebenen zu verzeichnen. Auch hier ist das Ergebnis signifikant (χ^2 -Test; $\alpha = 0,001$) (vgl. dazu Tabelle 4 und 5 und Abb. IV und V).

Hingegen konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht nachgewiesen werden, daß Entscheidungen über das Team hinweg zu Beurteilungs- und Bewertungskonflikten führen. So hat ohne Teamentscheid lediglich die Projektleitungs-Neubesetzung stattgefunden. Eingesetzt wurde X1* von GF, X, W und V. Obwohl dies unverständlich war und X1* von Anfang an von keinem der Projektmannschaft akzeptiert wurde, so kam es dennoch zu keinem manifesten Konflikt bezüglich der Entscheidung. Daß es in der Folgephase zu zahlreichen Konfliktfällen mit dem neuen Projektleiter kam, ist in einem anderen Zusammenhang zu sehen.

Ebenfalls nicht nachgewiesen werden konnte die Vermutung, daß es durch die zeitlich bedingte Verkürzung der Informationssysteme zu Beurteilungskonflikten kommt. So konnten zwar 44 der insgesamt 64 Beurteilungskonflikte auf Informationsdefizite im weitesten Sinne zurückgeführt werden, konkret lag dies jedoch in 5 Fällen an bewußt zurückgehaltener oder falscher Information und

in 39 Fällen an falscher oder ungenügender Informationsverarbeitung. Deshalb sind diese Konflikte nicht auf die Organisationsform des Projektmanagements, sondern auf die jeweilige Person zurückzuführen.

Ebenso konnte nicht nachgewiesen werden, daß Unterschiede zwischen formalen und informellen Informationen im Projekt zu Beurteilungs- und Verteilungskonflikten führten. So konnten lediglich Unterschiede zwischen formalen und informellen Informationen zum großen Bereich der "Unternehmenspolitik" festgestellt werden. Bereits im Februar wurde den Mitarbeitern offiziell mitgeteilt, daß es voraussichtlich nach Beendigung des Projektes kein Folgeprojekt geben wird und somit eine "Freistellung" der Stammbegleichschaft erfolgen würde, was bedeutet, daß die einzelnen Mitarbeiter im Mutterunternehmen für Folgeaufgaben zur Verfügung gestellt würden. Die Mitarbeiter auf selbständiger Basis müßten sich ebenfalls um etwas "Neues" bemühen. Wie wir später noch sehen werden, war dieser Aspekt zwar für alle belastend, doch speziell konfliktauslösend wurde er nicht erlebt - auch dann nicht, wenn Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen diesbezüglich auftraten. Es war dann eben die Gerüchteküche, die vom einen oder anderen angeheizt wurde. Offiziell von GF informiert wurde immer nur X, W und V. V allerdings ließ sich aufgrund seiner Mitgliedschaft in einer informellen Gruppe und seiner Betroffenheit am leichtesten verleiten, diesbezüglich etwas "auszuplaudern". Die Verteilung des gesamten Projekts auf informelle Gruppen entnehmen Sie bitte Tabelle 7. Da ich auf das Thema "Auflösung des Teams zu Projektende" an geeigneter Stelle noch intensiver eingehen möchte, soll es damit vorerst belassen werden.

Ein weiteres sehr wesentliches Ergebnis - so meine ich -

gibt es im Zusammenhang mit der Integration von teuer bezahlten Spezialisten in die Stammebelegschaft. Hier ließen sich tatsächlich - wie theoretisch vermutet - signifikante Verteilungskonflikte nachweisen (Chi²-Test; A = 0,001). So fanden von 96 Verteilungskonflikten insgesamt 60 zwischen Stammebelegschaft und Spezialisten von Fremdfirmen um "materielle Güter" statt, hingegen nur 6 innerhalb der Stammebelegschaft, wogegen, wenn es um "immaterielle Güter" ging, konnten 24 Konflikte innerhalb der Stammebelegschaft und gar nur 6 zwischen Stammebelegschaft und Spezialisten notiert werden (vgl. dazu Tab. 6 und Abb. VI). Dies läßt sich vielleicht mehr erhellen, betrachtet man die Lohnverhältnisse. Normalerweise ist es üblich, daß man darüber nicht spricht, in diesem Fall und vor allem in dieser Organisationsform doch sehr wohl. Dies hat zwei Gründe: erstens arbeiten die Spezialisten der Fremdfirmen, wie sie hier anzutreffen sind, auf der Basis freier Mitarbeiter, die nach Abschluß ihrer Leistungen bzw. monatlich eine Rechnung vorlegen, die dann über die Wirtschaftsabteilung (W bzw. WX) vergütet wird. Zweitens muß diese Rechnung von Seiten der Projektleitung bzw. einem Stellvertreter auf ihre Richtigkeit hin geprüft werden. Und das sind genau die beiden Schwachstellen, an denen es zu Konflikten kommt. Verursachend dabei ist meines Erachtens der enorme Verdienstunterschied. So liegt beispielsweise der Bruttoverdienst von X1/F1 mindestens 3mal so hoch und schließlich verdient X1/F3 bereits im "Innendienst" 4mal so viel, im Ausland ist der Satz noch erheblich höher. So kommt es dann - "volkstümlich" ausgedrückt - aus purem Neid zu Situationen, wo Rechnungen verschwinden und nicht mehr auftauchen (WX, X1/2 und X1/F3) oder mangels Überprüfung wochenlang hin- und hergeschoben werden (WX, X1/2, X1/F1) oder wie im Fall X1/F2 einfach liegen bleiben.

Zwischen der Stammebelegschaft kommt es zu Verteilungskonflikten, wenn es um Aufstiegsmöglichkeiten ($n = 10$) oder Arbeitsverteilung geht. So z. B. die Fälle, wo X1/2 versucht (Administration) unerledigte Ablage- und Schreibarbeiten der jeweiligen Sekretärin X1/S, X1/S*, X1/S** unterzuschieben ($n = 14$), die sich ihrerseits natürlich zu wehren versuchen.

Die These, daß häufiger Personalwechsel, wie es im Projekt der Fall ist, zu Beurteilungskonflikten führt, kann anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse ebenfalls bestätigt werden (signifikant auf dem Niveau $\alpha = 0,001$; Chi²-Test) (vgl. dazu Tabelle 5 und Abb. V). So konnten insgesamt 42 Konfliktfälle zwischen neuen Mitarbeitern (GF, X1*, X1/F3) und "erfahrenen" Mitarbeitern festgehalten werden, wobei der Grund für die unterschiedliche Beurteilung in 13 Fällen auf mangelnde Erfahrung, in 3 Fällen auf unterschiedliche Information und in 26 Fällen auf unterschiedliche Informationsverarbeitung zurückzuführen ist. Unter "unterschiedlicher Informationsverarbeitung" ist zu verstehen, daß im früheren Verlauf des Projekts bereits Informationen ausgetauscht worden sind, die der neue Mitarbeiter nicht unbedingt parat hat, aber doch für den weiteren Ablauf benötigt. Demzufolge kommt es dann zu Situationen, wo in das "alte Informationsschema" neue Informationen eingepaßt werden müssen, was aber aufgrund der "Neuigkeit" des Mitarbeiters nicht möglich ist und wodurch es somit zu unterschiedlicher Informationsverarbeitung kommt. Im Falle des neuen Projektleiters zeigte sich dies besonders eklatant ($n = 35$), da er ständig tiefgreifende Entscheidungen zu fällen hatte, ohne je in das Projekt "hineingewachsen" zu sein.

Daß die Überbrückung personeller Engpässe durch Überstunden und Wochenendarbeit im Projekt zu Bewertungs- und

Verteilungskonflikten führt konnte generell nicht nachgewiesen werden. So kam es zwar in 3 Fällen aufgrund angeordneter Überstunden zwischen X1/1 und X1/F3 zu Verteilungskonflikten, doch kann dies nicht verallgemeinert werden.

Die Projektstätigkeit an sich setzt bereits ein erhebliches Maß an Leistungsbereitschaft voraus, was nicht nur an den Überstunden, sondern auch an den in Anspruch genommenen Urlaubstagen und an den Dienstreisezeiten abzulesen ist. Über Überstunden wird deshalb im allgemeinen nicht viel gesprochen - die hat man.

Ebenfalls nicht nachgewiesen werden konnte, daß die drohende Auflösung des Teams bei Projektende zu Bewertungskonflikten führt - wohlgemerkt zu manifesten Bewertungskonflikten. Hingegen war ein latentes Konfliktpotential recht häufig spürbar. Wie bereits an anderer Stelle kurz angedeutet, bedeutet es für das Team "kein Nachfolgeprojekt zu haben", daß es aufgelöst wird, wobei die Verträge der freien Mitarbeiter auslaufen und die Stammbesellschaft der Muttergesellschaft zur Verfügung gestellt wird. Dies beinhaltet zwar konkret den Verlust des Arbeitsplatzes, für die Stammbesellschaft jedoch ohne jegliche finanzielle Einbußen. Und trotzdem ist diese bevorstehende Teamauflösung sehr belastend für die meisten Mitglieder. So hieße das für viele die gewohnte Arbeitswelt verlassen, sich an neue Aufgaben gewöhnen, in ein neues Team eingewöhnen u. v. m. (vgl. dazu MA-DAUSS 1984). Am frustrierendsten für viele ist die Tatsache, daß zwar Folgeprojekte angenommen werden könnten, die Unternehmenspolitik es jedoch verhindert. Doch auch in diesem Zusammenhang kommt es nicht zum konkreten Konflikt. Vielmehr zeichnet sich - wie bei der Antizipation von Arbeitslosigkeit (vgl. PFEIFER 1986) - ein schleichender Motivationsverlust ab und ein allmäh-

licher Einstellungswandel zum Beruf. 4 Kündigungen in den letzten zwei Monaten sprechen da für sich. Zweifellos lösen diese Tatsachen Konflikte aus, doch vor allem Konflikte intrapersonaler Natur, die jeder einzelne für sich selbst zu bewältigen hat.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, daß projektspezifische Besonderheiten in folgenden Fällen als konfliktverursachend betrachtet werden können:

- Entscheidungen über verschiedene Fachabteilungen führen zu Beurteilungskonflikten.
- Entscheidungen über verschiedene Fachabteilungen führen zu Bewertungskonflikten.
- Entscheidungen über verschiedene Managementebenen führen zu Beurteilungs- und Bewertungskonflikten.
- häufiger Personalwechsel führt zu Beurteilungskonflikten.
- Integration von teuer bezahlten Spezialisten in die Stammbesellschaft führt zu Verteilungskonflikten.

Die zusammenfassende Darstellung der statistischen Werte entnehmen Sie bitte Tabelle 8.

7.4.2.2 Projektmanagement und konfliktfördernde Bedingungen

Das, was bereits im letzten Kapitel aufgezeigt und erläutert wurde, wird den speziellen Konfliktursachen zugeschrieben. Der Unterschied zwischen Konfliktursachen und konfliktfördernden Bedingungen ist jedoch der, daß viele Bedingungen am Rande Konflikte genauso mitverursachen, doch eben meist nur in Einzelfällen Bedeutung haben und somit im allgemeinen nicht die Wichtigkeit und Allgemeingültigkeit besitzen. Drei dennoch sehr wesentliche Bedingungen dieser Art wurden im theoretischen

schen Teil bereits vorgestellt: Reaktion auf Abhängigkeit, Reaktion auf Frustration und Gruppengröße. Inwieweit die projektspezifischen Besonderheiten Einfluß auf sie und somit auch auf die Entstehung von Konflikten haben, soll im folgenden dargestellt werden.

In diesem Sinne liegt es nahe, daß sich beispielsweise Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen in einer Reaktion auf Frustration niederschlagen und somit konfliktfördernd wirken.

Wie bereits im letzten Kapitel vermerkt, liegen offensichtliche Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen im Beobachtungszeitraum nicht vor. Lediglich zwei Äußerungen zur Unternehmenspolitik könnten hierunter eingeordnet werden. Dies löste aber vielmehr Resignation unter dem Projektteam aus - es ist hier die Projektauflösung gemeint - als daß es hätte konfliktfördernd wirken können. In der vorliegenden Studie kann dies somit nicht bestätigt werden.

Hingegen kann deutlich bejaht werden, daß die Integration von teuer bezahlten Spezialisten in die Stammbesetzung konfliktfördernd wirkt - ja sogar größtenteils konfliktverursachend. So ist es für Mitarbeiter, die bereits länger im Projekt beschäftigt sind, besonders frustrierend, wenn sie die eigenen Verdienstmöglichkeiten mit denen der Spezialisten vergleichen (X1/2, WX). Wie gesehen hat dies im Beobachtungszeitraum häufig zu Verteilungskonflikten geführt und kann somit auch als konfliktfördernde Bedingung im Projekt betrachtet werden.

Wie bereits oben kurz erwähnt, konnte im Projekt nicht wahrgenommen werden, daß sich die drohende Auflösung des Projektteams konfliktfördernd auswirkt. Die Reaktion war

vielmehr zu resignieren und abzuwarten. Dies mag wahrscheinlich auch daran liegen, daß man auf denjenigen, der für diese Entscheidung unmittelbar zuständig ist, keinen direkten Zugriff hat und entsprechende Aussagen zur Unternehmenspolitik eben nur in "gefilterter Form", d. h. von der Muttergesellschaft über GF bzw. nochmals gefiltert über X, W und V bekommt.

Insgesamt gesehen kann daher festgehalten werden, daß sich im vorliegenden Fall, d. h. in diesem ganz speziellen untersuchten Projekt, besonders die Integration von teuer bezahlten Spezialisten in die Stammebelegschaft konfliktfördernd auswirkt.

7.4.2.3 Projektmanagement und Konfliktverlauf

Die letzten vier Forschungshypothesen befassen sich schließlich mit dem Projektmanagement und dem Konfliktverlauf. Genauer gesagt soll untersucht werden, inwieweit projektspezifische Besonderheiten auf den Projektverlauf und somit auch auf den Konfliktausgang einen Einfluß haben. Unser Konfliktmodell von S. 72 verdeutlicht, daß in diesem Zusammenhang vor allem die "Arten der Beziehungen" angesprochen sind.

Zu diesem Zweck sollen in Tabelle 9 zuerst einmal die Beziehungen der Projektmitglieder untereinander festgehalten werden, in Tabelle 10 dann konkret kooperierende bzw. konkurrierende Tendenzen.

7.4.2.3.1 Konfliktausgang in Abhängigkeit von Konfliktart, Charakter der Situation und Art der Beziehungen

Von den insgesamt 221 beobachteten Konfliktfällen hat-

ten 42 einen konstruktiven und 179 einen destruktiven Konfliktausgang. Mit konstruktivem Konfliktausgang ist im Sinne M. DEUTSCH's (vgl. 1976, S. 24) gemeint, daß alle Teilnehmer mit den Ergebnissen zufrieden sind und das Gefühl haben, daß ihnen der Konflikt einen Gewinn erbracht hat. Im Gegensatz dazu dann der destruktive Konfliktausgang: die Teilnehmer sind mit dem Ergebnis unzufrieden und entwickeln das Gefühl, daß sie aufgrund des Konfliktes verloren haben. Gemäß dieser Klassifizierung war bemerkenswert, daß 64 % aller Beurteilungskonflikte einen konstruktiven Ausgang nahmen, während es bei den Bewertungskonflikten keine und bei den Verteilungskonflikten nur 1 (= 1%) konstruktive Lösung gab (vgl. dazu Tabelle 13 und Abb. VII). Meines Erachtens kann dies so interpretiert werden, daß bei Beurteilungskonflikten, die auf Erfahrung, Informationserarbeitung oder mangelnde Informationen zurückzuführen sind, leichter eine Einigung im positiven Sinne zu erzielen ist, als etwa bei Bewertungskonflikten, wo Ziele und Werte einem Angriff ausgesetzt sind und wo bestenfalls ein "Kompromiß" zustandekommt. Ähnliches gilt auch für die Verteilungskonflikte. Hier, wo es darum geht, "knappe Mittel" auf die Kontrahenten zu verteilen, meist mit der Gewißheit, daß es sich um ein sogenanntes "Null-Summen-Spiel" handelt, in dem nur einer gewinnen kann - und das auf Kosten des anderen -, ist eine positive, d. h. konstruktive Konfliktlösung meist sehr schwierig.

Während des gesamten Beobachtungszeitraumes war dies nur ein Mal der Fall. Dabei ging es um die Gestaltung von Grafiken für eine Lehrgangsdokumentation bei X1-PS, die X1/F1 - ohne daß es in sein Aufgabengebiet gefallen wäre - gerne ausgeführt hätte. Wie man sieht, ist das auch kein "üblicher", normaler Verteilungskonflikt, wenn jemand gerne eine Tätigkeit übernehmen würde und dann

nicht darf. Viel häufiger kommt es zur Auseinandersetzung, wenn gewisse Dinge "delegiert" werden - z. B. zwischen X1/2 und X1/S (X1/S*, X1/S**) - diese gar nicht in den Aufgabenbereich fallen und einen erheblichen Mehraufwand beinhalten oder wenn es um Gehalt, Stellung und Prestige geht.

Der Unterschied zwischen den einzelnen Konflikttypen und deren Konfliktverlauf bzw. -ausgang ist signifikant (χ^2 -Test; $\alpha = 0,001$). Bringt man die Beziehungen der Konfliktparteien untereinander mit dem Konfliktausgang in Verbindung, so kann man ebenfalls signifikante Unterschiede feststellen: je positiver die Beziehungen der Kontrahenten sind, umso wahrscheinlicher wird ein konstruktiver Konfliktausgang (vgl. Tabelle 14 und Abb. VII). Noch deutlicher wird dieses, betrachtet man lediglich die Beurteilungskonflikte vor dem Hintergrund der Beziehungen. Die Beurteilungskonflikte deswegen, weil hier offensichtlich noch die meisten Chancen bestehen, einen gütlichen Ausgang zu finden. In diesem Fall bestätigt sich das Ergebnis, das sich bereits bei allen Konfliktfällen abzeichnete: je positiver die Beziehungen sind, umso wahrscheinlicher wird ein konstruktiver Konfliktausgang, je negativer die Beziehungen sind, umso unwahrscheinlicher wird eine konstruktive Konfliktlösung. Sind die Parteien im großen und ganzen neutral zueinander, liegt die Tendenz auch bei den Beurteilungskonflikten mehr zu einem positiven Konfliktausgang, im Gegensatz zu Bewertungs- und Verteilungskonflikten, wo dieses Ergebnis nicht übertragen werden kann.

Wie negativ sich Bewertungskonflikte auswirken können, möchte ich an einem Beispiel aus dem Projekt darstellen: So hatten WS und X1/2 stets gute Beziehungen zu-

einander, sie trafen sich auch außerhalb der Arbeitszeit, verbrachten Abende, ja sogar den Urlaub miteinander, so daß man sagen konnte, sie waren gut befreundet. Eines Tages, als es nach einer kleinen Geburtstagsfeier im Betrieb daran ging, im Besprechungsraum aufzuräumen und die Gläser wegzubringen, weigerte sich X1/2 mitzuhelfen mit den Worten: "Für Aufräumarbeiten bin ich als Sachbearbeiter nicht zuständig. Zum Putzen sind die Sekretärinnen da." Daraufhin waren nicht nur alle schockiert, sondern auch die Beziehungen zwischen WS und X1/2 von WS abgebrochen: Trotz dem Konflikt vorausgehender guter Freundschaft herrschte von da ab ein frostiges, ja sogar schlechtes Verhältnis. Meines Erachtens ist dieser Vorfall so zu interpretieren, daß sich WS durch den Angriff auf ihr "Wertsystem" derart verletzt fühlte, daß eine Einigung oder besser gesagt konstruktive Lösung nicht möglich war. X1/2 brachte dabei ihre Vorstellung von "Wert einer Sekretärin" derart deutlich zum Ausdruck, daß nicht einmal mehr ein Gespräch möglich war. Die Beziehungen wurden einfach abgebrochen. So gesehen ist der Konflikt für keinen der Beteiligten ein Gewinn, jeder verliert.

Einen weiteren, wesentlichen Beitrag zur Konfliktlösung liefern Wettbewerb und Kooperation. Von den insgesamt 221 Konfliktfällen fanden immerhin 64 unter dem Aspekt des Wettbewerbs statt. Davon wiederum konnte nur einer zu einem gütlichen Ausgang geführt werden, alle anderen ($n = 63$) nahmen einen destruktiven Verlauf. In Kooperationsituationen hingegen konnten immerhin 26 % ($n = 41$) konstruktiv gelöst werden (vgl. dazu Tabelle 16 und Abb. X). Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $\alpha = 0,001$ ist dieser Unterschied signifikant.

Auch unter diesem Gesichtspunkt wurde das Ergebnis noch

einmal gesondert für die Beurteilungskonflikte untersucht. In dieser Untergruppe war das Ergebnis noch offensichtlicher: in Wettbewerbssituationen überwiegen destruktive Konfliktlösungen (2 % konstruktiv; 98 % destruktiv), während es in kooperativen Situationen leichter zu konstruktiven Konfliktlösungen kommt (85 % konstruktiv; 15 % destruktiv). Auch dieses Ergebnis konnte aufgrund des χ^2 -Tests ($\alpha = 0,001$) für signifikant erklärt werden (vgl. dazu Tabelle 17 und Abb. XI).

Bevor ich zur Überprüfung der letzten vier Hypothesen zum Konfliktausgang komme, möchte ich die soeben gewonnenen allgemeinen Erkenntnisse zusammenfassen und anhand einer Skizze verdeutlichen:

So ist der Ausgang des Konflikts - ob konstruktiv oder destruktiv - in erster Linie davon abhängig, um welchen Konflikt es sich handelt. Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, nehmen Verteilungs- und Bewertungskonflikte meist destruktiven Charakter an, während bei Beurteilungskonflikten zu differenzieren ist - und zwar nach dem Charakter der Situation und der Art der Beziehungen. In Wettbewerbssituationen kann vermehrt mit einem destruktiven Konfliktverlauf gerechnet werden, während in der Atmosphäre der Kooperation ein Augenmerk auf die Beziehungen gerichtet werden muß: sind sie neutral oder gut, so findet wahrscheinlich eine konstruktive Konfliktlösung statt, während negative Beziehungen zwischen den Kontrahenten vermehrt auf einen destruktiven Ausgang weisen.

Folgender Ablaufplan soll diese allgemeingültigen Ergebnisse zusammenfassend darstellen:

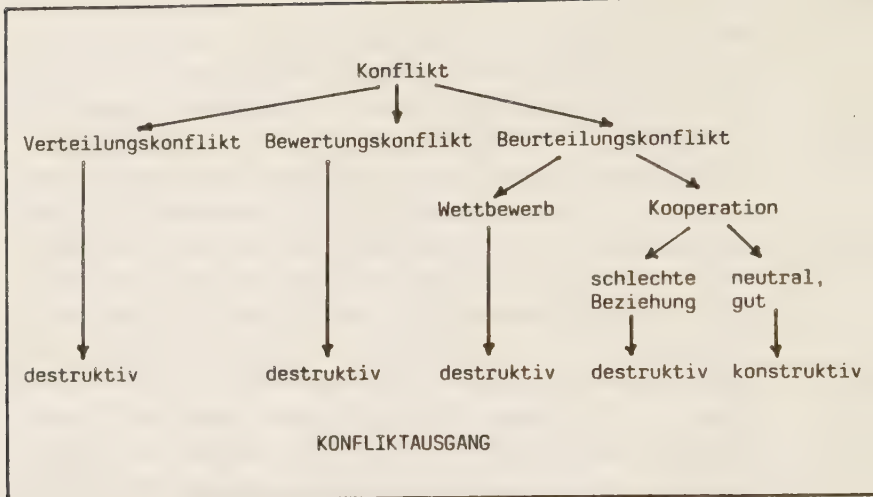


Abb. 21: Ablaufplan

7.4.2.3.2 Projektspezifische Besonderheiten im Konfliktverlauf

Im folgenden sollen nun die soeben gewonnenen Erkenntnisse mit den projektspezifischen Besonderheiten in Zusammenhang gebracht werden.

Mit dem soeben Gesagten noch im Ohr, muß man bereits bei der ersten Hypothese, die besagt, daß sich häufiger Personalwechsel im Konfliktfall negativ auswirkt, eine differenzierte Betrachtungsweise gemäß den in 7.4.2.3.1 erbrachten Ergebnissen wählen.

Von den 76 Konfliktfällen mit "neuen Mitarbeitern" konnten 26 den Verteilungskonflikten, 8 den Bewertungskonflikten zugeordnet werden mit einem destruktiven Konfliktausgang. Von den 42 Beurteilungskonflikten nahmen 15 aufgrund schlechter Beziehungen bzw. Wettbewerbscharakter einen destruktiven Verlauf, während 27 Konfliktfälle in kooperativen Situationen und unter neutralen, wenn nicht guten Beziehungen ein konstruktives Ende nah-

men.

Für den positiven Entscheid über die Hypothese bedeutet dies, daß einige Bedingungen erfüllt sein müssen: Häufiger Personalwechsel wirkt sich dann im Konfliktfall aus, wenn mindestens eine der folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- Der Konflikt ist ein Verteilungs- oder Bewertungskonflikt.
- Die Kontrahenten befinden sich in einer Wettbewerbssituation.
- Die Beziehungen zwischen den Kontrahenten sind schlecht.

Die Hypothese, daß sich Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Informationen im Konfliktfall negativ auswirken, konnte anhand des gewonnenen Informations- und Datenmaterials nicht geprüft werden. Wie bereits an mehreren Stellen erläutert, lag kein Fall vor, der eine empirische Überprüfung hätte zulassen können.

Der Aussage über den Zusammenhang von teuer bezahlten Spezialisten und einem negativen Ausgang im Konfliktfall muß ebenso, wie "häufiger Personalwechsel" behandelt werden. Auch an dieser Stelle muß nach der jeweiligen Konfliktart unterschieden werden. Da teuer bezahlte Spezialisten jedoch am häufigsten in Verteilungskonflikte verwickelt sind, ist ein destruktiver Konfliktausgang denkbar. Dasselbe gilt für Bewertungskonflikte. Für die Lösung von Beurteilungskonflikten ist ausschlaggebend, welcher Natur die Beziehungen sind und welchen Charakter (Wettbewerb oder Kooperation) die Situation hat.

In der vorliegenden Studie wurden die "Spezialisten" insgesamt 91mal in Konflikte verwickelt, davon in 77 Verteilungskonflikte, die 76mal destruktiv endeten. Von den 14 Beurteilungskonflikten endeten 10 aufgrund des

Wettbewerbscharakters destruktiv, 4 aufgrund kooperativer Atmosphäre und neutraler Beziehungen konstruktiv. Für Verwerfung oder Beibehaltung der Hypothese sind analog zur ersten Hypothese Randbedingungen zu erfüllen: Die Integration von teuer bezahlten Spezialisten wirkt sich dann im Konfliktfall negativ aus, wenn mindestens eine der folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- Der Konflikt ist ein Verteilungs- oder Bewertungskonflikt.
- Die Kontrahenten befinden sich in einer Wettbewerbssituation.
- Die Beziehungen zwischen den Kontrahenten sind schlecht.

Die Hypothese, daß sich die drohende Auflösung des Projektteams im Konfliktfall negativ auswirkt, muß verworfen werden, da keine Fallbeispiele beobachtet werden konnten, die explizit darauf hinweisen.

Rein theoretisch wäre ein negativer Einfluß jedoch denkbar, wenn es beispielsweise in der Projektendphase zu Verteilungskonflikten bezüglich neuer Stellen kommt, bzw. die Kontrahenten dadurch auch schon in anderen Situationen in Wettbewerb treten. Meines Erachtens wäre dies eine interessante Fragestellung, wie überhaupt der ganze Komplex um die Auflösung des Projektteams.

7.4.2.4 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Wie bereits an anderer Stelle ausführlich dargestellt wurde, ist es Ziel der vorliegenden Arbeit zu untersuchen, inwieweit projektspezifische Besonderheiten Auswirkungen haben auf die Konfliktursachen, auf konfliktfördernde Bedingungen und schließlich auf den Konfliktverlauf bzw. -ausgang. Folgende Ergebnisse konnten ermittelt werden:

- projektspezifische Besonderheiten und Konfliktursachen:
 - . Entscheidungen über verschiedene Fachabteilungen führen zu Beurteilungs- und Bewertungskonflikten.
 - . Entscheidungen über verschiedene Managementebenen führen zu Beurteilungs- und Bewertungskonflikten.
 - . Integration von teuer bezahlten Spezialisten in die Stammebelegschaft führt zu Verteilungskonflikten.
 - . häufiger Personalwechsel führt zu Beurteilungskonflikten.
- projektspezifische Besonderheiten und konfliktfördernde Bedingungen:
 - . die Integration von teuer bezahlten Spezialisten wirkt konfliktfördernd.
- projektspezifische Besonderheiten und Konfliktverlauf:
 - . häufiger Personalwechsel und
 - . die Integration teuer bezahlter Spezialisten in die Stammebelegschaft wirken sich im Konfliktfall negativ aus, wenn mindestens eine der folgenden Bedingungen erfüllt ist:
 - a) der Konflikt ist ein Verteilungs- oder Bewertungskonflikt.
 - b) die Kontrahenten stehen im Wettbewerb zueinander.
 - c) die Beziehungen zwischen den Kontrahenten sind schlecht.

7.4.3 Streßforschung

Bei den insgesamt 221 aufgetretenen Konfliktfällen

konnten 254 Streßreaktionen beobachtet werden. Dies waren Reaktionen im motorischen (Muskelzucken, Muskelschmerzen), im vegetativen (Schwitzen, Hautveränderungen) und im kognitiven (Sprach- und Konzentrations-schwierigkeiten) Bereich. Weitere Symptome vegetativer Natur wurden zudem geäußert (Atemnot, Herzklopfen, Kopf- und Magenschmerzen, Übelkeit und Appetitlosigkeit). Abb. XII und Tabelle 19 zeigen eine Gesamtaufstellung darüber.

Bemerkenswert dabei ist, daß sich die Streßreaktionen häufig personenspezifisch zeigten. So konnte beispielsweise Muskelzucken um Auge und Mund nur bei V und X-PS beobachtet werden, während mit Sprachschwierigkeiten ausschließlich GF zu kämpfen hatte. Bei WR traten Hautveränderungen (rote Flecken an Dekoltée, Hals und Gesicht) und Atemnot auf, während WX gegen Konzentrationsschwierigkeiten anzukämpfen hatte. Die anderen Symptome waren bei mehreren Projektmitgliedern zu beobachten.

Die Hypothese, daß Konflikt als psychische Belastung erlebt wird und sich durch Emotionen und physiologische Begleiterscheinungen ausdrückt, kann somit beibehalten werden, denn in den beobachteten 221 Konfliktsituationen waren in 123 Fällen bei beiden Kontrahenten, in 87 Fällen bei einer Person und nur in 11 Fällen bei keiner Person Streßreaktionen zu beobachten und dieser Unterschied ist signifikant (vgl. Tabelle 20).

Weiter konnte nachgewiesen werden, daß in der vorliegenden Stichprobe Konflikte mit Vorgesetzten zu vermehrten Streßreaktionen beim Mitarbeiter, also auf der "unteren Ebene" führen. Auf die jeweilige Managementebene übertragen heißt das, daß man bei der "unteren Managementebene" im Konfliktfall mit der "höheren Managementebene" mit einer höheren Belastung und vermehr-

ten Streßreaktionen rechnen muß.

Ebenso signifikant war der Unterschied bezüglich der Streßreaktionen bei konstruktivem und destruktivem Konfliktausgang. So waren bei Bewertungs- und Verteilungskonflikten die Streßraten, d. h. die Anzahl der beobachteten Streßreaktionen pro Konfliktfall, bereits deutlich höher als beispielsweise bei den Beurteilungskonflikten. Bei den Beurteilungskonflikten mit destruktivem Konfliktausgang, zurückgeführt auf Wettbewerbscharakter bzw. schlechte Beziehungen, war die Streßbelastung deutlich höher als bei konstruktiven Lösungen, die durch Kooperation und gute Beziehungen unterstützt wurden. Erstaunlich hingegen ist, daß bei extrem schlechten Beziehungen, wie das zwischen W und X-PS der Fall war, offensichtlich eine Schwelle erreicht wird, wo die Streßreaktionen deutlich rückläufig werden. Meines Erachtens trifft dies mit dem Zeitpunkt der Resignation zusammen, und Aussagen bestätigen dies auch: "das hab ich mir doch gleich gedacht, das ist doch immer dasselbe; da reg ich mich doch gar nicht mehr auf; mit einem Proleten wie diesem stell ich mich nicht auf eine Stufe, soll der nur toben, das läßt mich kalt." (X-PS über W). Vor dieser offensichtlichen "Reizschwelle" allerdings reicht bei den Kontrahenten bereits der bloße Anblick um Aggressionen und Streß hervorzurufen. Äußerungen wie: "wenn ich den bloß sehe, dann geht mir schon wieder die Galle hoch, da brauch ich nichts mehr; Herr ... ist das reinste Brechmittel für mich, wenn ich den sehe oder gar höre, dann schnürt sich bei mir der Magen zu; was, Herr ... möchte mit mir sprechen? Ich hab keine Zeit und schon gar keine Lust mich schon wieder aufzuregen - tu ich ja jetzt schon, merke ich doch, obwohl ich noch gar nicht weiß, was er will - aber es kann ja gar nichts vernünftiges dabei rauskommen ..." sprechen da für sich. Ebenso erstaunlich ist, daß wenn es bei besonders guten, freundschaftlichen Beziehungen zu Konflikten kommt, wie

z. B. zwischen X1/2 und WS, es dann auf Seiten des Angegriffenen zu sehr starken Streßreaktionen kommt (Schwitzen, Hautveränderungen, Übelkeit, Kopfschmerzen) und zwar binnen kürzester Zeit. Wahrscheinlich mag in diesem Fall die emotionale Komponente der Enttäuschung eine große Rolle mitspielen, die in Fällen, wo die Beziehungen zwischen den Kontrahenten eher ausgeglichen sind, eine weniger große Rolle spielen. Nicht nachgewiesen werden konnte, daß neue Mitarbeiter signifikant mehr Streßreaktionen im Konfliktfall zeigen als die Stammebelegschaft. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, daß sie am häufigsten in Beurteilungskonflikte verwickelt sind und noch über neutrale Beziehungen verfügen, so daß hier oftmals eine konstruktive Möglichkeit der Konfliktlösung gegeben ist (vgl. Kap. 7.4.2.1 und 7.4.2.2.4).

7.4.3.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Ebenso wie in den vorangegangenen Kapiteln will ich auch zum Thema "Projektspezifische Besonderheiten, Konflikt und Streß" die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung kurz zusammenstellen. Sie lauten:

- Konfliktsituationen sind häufig (signifikant) mit Streßreaktionen verbunden.
- im Konfliktfall zwischen Angehörigen verschiedener Managementebenen, ist die "untere Managementebene" stärker belastet.
- bei Bewertungs- und Verteilungskonflikten ist die Belastung durch Streß größer als bei Beurteilungskonflikten.
- bei destruktivem Konfliktverlauf ist die Streßbelastung höher als bei Konflikten, die sich konstruktiv

lösen lassen.

7.5 "Konflikt und Streß im Projekt" - Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse

Ziel der vorliegenden Studie war es, interpersonale, soziale Konflikte in einer ganz bestimmten Organisationsform, nämlich dem Projektmanagement zu untersuchen, d. h. zum einen Konfliktursachen und konfliktfördernde Bedingungen zu eruieren und zum anderen den Konfliktverlauf und -ausgang unter bestimmten Randbedingungen - wie "Art der Beziehungen" - zu beleuchten. Ein drittes Augenmerk schließlich galt dem Symptom "Streß". Hier sollte auf der intrapersonellen Ebene aufgezeigt werden, ob und unter welchen Umständen "Konflikt" zur Belastung und somit zu Streßsymptomen führt. Den theoretischen Rahmen dazu lieferten die Modelle von B. RÜTTINGER (Konfliktursachen/konfliktfördernde Bedingungen) und M. DEUTSCH (Art der Beziehungen, Konfliktverlauf/-ausgang) bzw. für "Streß" das Imbalance-Modell von MCGRATH.

Als methodisches Vorgehen wurde die aktiv teilnehmende Beobachtung in einer Längsschnittstudie gewählt, da es die einzige Möglichkeit war, dem Forschungsgegenstand gerecht zu werden. Sowohl in der Organisationspsychologie als auch in der Pädagogik existiert derzeit kein geeignetes Instrumentarium, um den "Konflikt" in seiner Ganzheit zu erfassen, d. h. auch den prozeßhaften und dynamischen Charakter miteinzubeziehen. Gerade in der Organisationspsychologie bemängelt BERKEL (1984) ein starkes Defizit an geeigneten Methoden zur Konfliktforschung.

In der Organisationspsychologie zeichnen sich derzeit drei "Perspektiven" der Konfliktforschung ab; die per-

sonenzentrierte (THIBAUT & KELLEY 1959), die stillschweigend von dem "psychologischen Kontrakt", also der Annahme eines wechselseitigen, "reziproken" Vertrags zwischen Person und Organisation ausgeht; die interaktionszentrierte (DEUTSCH 1949; KRIESBERG 1973; GLASL 1980) Konfliktperspektive, die sich auf soziale Beziehungen und Interdependenzen konzentriert und die strukturzentrierte (EULER 1977; DAHRENDORF 1972; KATZ & KAHN 1978) Konfliktperspektive, die einen Konflikt in den situativen Merkmalen selbst lokalisiert, die personunabhängig ihre Wirkung entfalten (vgl. BERKEL 1984, S. 224 f.). Parallel zu diesen drei Ansätzen laufen auch die Forschungsbemühungen um das Thema "Konflikt" in der Organisationspsychologie und entsprechend vielfältig und wenig vergleichbar sind die derzeitig vorliegenden Ergebnisse.

"Organisationspsychologie als angewandte Disziplin wird sich daher nicht so sehr auf die Detailfragen einer einzelnen Theorie einlassen, sondern unter der angewandten Fragestellung selektiv herausgegriffene Aussagen verschiedener Theorien daraufhin überprüfen, ob sie für die theoretische und praktische Bewältigung eines anstehenden Problems tauglich sind." (BERKEL 1984, S. 343)

So gesehen war es meine Intention, einen Versuch der Kombination aller drei Perspektiven zu unternehmen: Projektmanagement aus dem strukturzentrierten Blickwinkel, der soziale, interpersonale Konflikt, der für eine interaktionszentrierte Perspektive spricht und schließlich die intrapersonale Komponente, Konfliktausgang und Streß, wo die einzelne Person im Mittelpunkt der Betrachtungsweise steht.

Doch nun zu den einzelnen Ergebnissen:

Was bereits SAYNISCH (1984), SCHRÖDER (1971), RINZA (1985) und MADAUSS (1985) aus betriebswissenschaftlicher Sicht vermuteten - anhang von empirischen Stu-

dien konnte es keiner belegen -, konnte in der vorliegenden Studie klar nachgewiesen werden: die Organisationsform "Projektmanagement" birgt für den einzelnen Mitarbeiter eine Reihe von Konfliktpotentialen in sich. So konnte aus strukturzentrierter Sicht im Sinne BERKEL's nachgewiesen werden, daß folgende projektspezifische Besonderheiten als mögliche Konfliktursachen zu bewerten sind: Die Notwendigkeit, Entscheidungen aufgrund interdisziplinärer Aufgaben- und Fragestellungen über verschiedene Fachabteilungen und Managementebenen zu finden, bringt ein erhebliches Potential an Bewertungs- und Beurteilungskonflikten mit sich. Unterschiedliche Ziel- und Wertvorstellungen einerseits, sowie unterschiedliche Erfahrungen und Informationen bzw. Informationsverarbeitung andererseits kann dafür verantwortlich sein. Letzteres ist ebenfalls bei häufigem Personalwechsel zu beobachten. Für Beurteilungskonflikte in diesem Zusammenhang kann häufig ein sogenanntes Informationsdefizit gegenüber der langjährigen Stammbegesellschaft verantwortlich gemacht werden. Die Notwendigkeit, sowohl aus technischer als auch aus ökonomischer Sicht, temporär teuer bezahlte Spezialisten für Sonderaufgaben einzusetzen, ist ebenfalls problembehaftet. So ist nicht nur der Wettbewerbscharakter, der in diesem Zusammenhang entstehen kann, ausschlaggebend, vielmehr ist es der oft beträchtliche Unterschied hinsichtlich der Vergütung, der nachweislich zu Verteilungskonflikten zwischen Stammbegesellschaft und Spezialisten führt. Daß dieses Kriterium natürlich auch konfliktfördernd wirkt, steht außer Zweifel. Ein Ergebnis, das der interaktionszentrierten Sichtweise zugeordnet werden könnte, ist, daß der Konfliktausgang, d. h. die mehr oder weniger gütliche Einigung, von mehreren Faktoren abhängig ist. DEUTSCH (1976) nannte in seinem Modell, das aus den Ergebnissen von

zahlreichen Experimentalstudien hervorging, den Charakter der Situation (Wettbewerb oder Kooperation) und die Art der Beziehungen der Kontrahenten zueinander. In der vorliegenden Studie konnte festgestellt werden, daß auch die Art des Konflikts bereits für den Ausgang ausschlaggebend sein kann.

Bewertungs- und Verteilungskonflikte konnten in der vorliegenden Studie kaum konstruktiv gelöst werden, bei Beurteilungskonflikten hingegen war die Art der Konfliktlösung abhängig von Charakter der Situation, d. h. ob zwischen den Kontrahenten Kooperation oder Konkurrenz herrschte, bzw. von der Art der Beziehungen untereinander. SHERIF (1966), SHERIF et al. (1961), BLAKE & MOUTON (1961, 1961a, 1962, 1962a) konnten diese Zusammenhänge für kooperative bzw. konkurrierende Gruppen, also auf intergruppaler Basis nachweisen. Erstaunlicherweise wiesen M. DEUTSCH's (1976) Analysen zu intra-gruppalen Prozessen eine erhebliche Parallelität auf, so daß ein Transfer auf den "sozialen Konflikt" schlechthin sehr nahe lag. Kooperierende, positive Beziehungen beinhalten demzufolge die Tendenz zur positiven, konstruktiven Konfliktlösung, während Wettbewerbscharakter und negative Beziehungen klar auf destruktiven, unproduktiven Konfliktverlauf verweisen.

Im Hinblick auf die Streßforschung gelang es nachzuweisen, daß Konflikte signifikant oft mit beobachtbaren Streßreaktionen verbunden sind. Sind die Streßsymptome bereits beobachtbar, so bedeutet dies, daß ja die vielfältigen physiologischen Reaktionen, die vermehrt ablaufen, mit diesem methodischen Vorgehen unberücksichtigt bleiben. Die Anzahl von Streßreaktionen liegt insgesamt gesehen also beträchtlich höher. Im Konfliktfall zwischen verschiedenen Managementebenen konnte auf der "unteren Ebene" erheblich mehr Belastung festgestellt werden. Dieses Ergebnis

kann also in Übereinstimmung mit dem Ergebnis von COOPER (1981) bzw. MANN (1987) gesehen werden, das darauf hindeutet, daß das Middle Management stärker unter beruflichem Streß leidet als beispielsweise das Top Management. Ferner ist zu beachten, daß bei destruktivem Konfliktverlauf die Zahl der Streßreaktionen höher ist als bei Konflikten, die sich konstruktiv lösen lassen.

Wie bereits eingangs erwähnt, ist die vorliegende Studie dem "Feld" entnommen, d. h. der konkreten Arbeitswelt.

Aufgrund der außergewöhnlichen Konzeption, die von der Tatsache reicht, daß es sich um eine Feldstudie handelt, bis hin zur Erhebung, die durch Beobachtung über einen längeren Zeitraum stattgefunden hat (üblich sind immer noch einmalige schriftliche Befragungen), lassen sich schwer Vergleichsmöglichkeiten finden. Demzufolge hat die Studie eher einen explorativen Charakter. Dennoch hoffe ich, daß ich mit der vorliegenden Arbeit die Forschung in der Organisationspsychologie und Pädagogik im Hinblick auf "interpersonalen, sozialen Konflikt und Streß im Projektmanagement" ein kleines Stück weiter gebracht habe.

8. Konflikt und Streß im Projekt - Konsequenzen und Präventivmaßnahmen aus pädagogisch-psychologischer Sicht

Im folgenden Kapitel will ich versuchen, aus pädagogischer Sicht Wege aufzuzeigen, die es ermöglichen, im Projekt mit Konflikten und Streß umzugehen. Dabei stellt sich bereits die erste Frage. warum muß man mit Konflikt und Streß umgehen? Ist es nicht denkbar, daß Konflikte völlig ausgeschaltet werden können und somit das belastende Moment völlig isoliert wird? Die Utopie dieser Idee begründet RÜTTINGER (v. ROSENSTIEL et al. 1983, S. 116) wie folgt: "Ein konfliktfreier Zustand in einer Organisation ist wegen der unterschiedlichen Werte, Normen und Ziele der Mitglieder, ihrer unterschiedlichen Beurteilung von Handlungsplänen und ihrer divergierenden Vorstellungen über die Verteilung von Anreizen nicht möglich."

Daß ein konfliktfreier Zustand gar nicht wünschenswert ist, wird klar, wenn man sich überlegt, daß Konflikte der Organisation und ihren Mitgliedern auch Vorteile bringen: die Organisation erstarrt nicht, sie bleibt kreativ und anpassungsfähig und die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt (vgl. v. ROSENSTIEL 1983, S. 116 f.; RÜTTINGER 1980, S. 52 ff.). Woraus jedoch keinesfalls abzuleiten ist, daß jeder Konflikt positiv zu bewerten ist, was auch das Forschungsergebnis der vorliegenden Studie deutlich macht. "Konflikt" sollte deshalb aus zwei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden: zum einen der qualitative Aspekt von Konflikt und die Tatsache, daß Konflikte einen destruktiven Verlauf nehmen können (psychologische Sichtweise), und zum anderen der quantitative Aspekt von Konflikt und die Erfahrung, daß große Konflikthäufigkeit zur Handlungsunfähigkeit einer Organisation führen kann (Blickwinkel der Organisation). So gesehen liegt die Möglichkeit der Intervention und Prävention darin, die Interaktionen und Beziehungen im Team so zu gestalten, daß des-

truktive oder unproduktive Konfliktfälle nicht oder seltener auftreten. Dies bedeutet einerseits die Vermeidung von Konflikten, so gut es geht, und andererseits, wenn es zum Konfliktfall gekommen ist, die Bewältigung des Konflikts und nicht nur das, auch die Streßbewältigung. Deshalb möchte ich in den folgenden Kapiteln über Möglichkeiten der Konfliktvermeidung, Konfliktbewältigung und Streßbewältigung im Projekt referieren, unter Miteinbeziehung der Forschungsergebnisse der vorliegenden Studie.

8.1 Konfliktvermeidung im Projekt

Eine systematische Konfliktvermeidung muß vor allem von den verschiedenen Konfliktursachen ausgehen und versuchen, die Wirksamkeit dieser Bedingungen zu mindern (vgl. RÜTINGER 1980, S. 130). Maßnahmen zur Minderung des Konfliktpotentials bei den genannten drei Konfliktarten Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikt betreffen demnach Information und Kommunikation, Ziele, Normen und Werte, sowie Aufstiegsmöglichkeiten und das Belohnungssystem. Die genannten Vorschläge für Maßnahmen zur Vermeidung der Konfliktursachen sind struktureller Natur. Maßnahmen, die vor allem die persönlichen Verhaltens- und Einstellungsänderungen im Hinblick auf Wettbewerbshaltung und Informationsverhalten beeinflussen, umfassen das Training des Projektteams und sind deshalb den personellen Maßnahmen zuzurechnen.

8.1.1 Strukturelle Maßnahmen

8.1.1.1 Vermeidung von Beurteilungskonflikten

Wie bereits in Kap. 3.2.2.1 ausführlich dargestellt wur-

de, können Beurteilungskonflikte vorwiegend auf drei verschiedene Ursachen zurückgeführt werden: auf unterschiedliche Erfahrung, auf unterschiedliche Information und auf unterschiedliche Informationsverarbeitung. Ansatzmöglichkeiten für eine Prävention bieten sich im Bereich des Informationsangebotes und der Informationsverarbeitung. Spezielle strukturelle Maßnahmen liegen deshalb in der Förderung des Informationsangebots, der Informationsvermittlung und der Informationsaufnahme.

Durch die Förderung des Informationsangebotes sollen Konflikte vermieden werden, die durch eine gegensätzliche Lagebeurteilung infolge eines mangelhaften Informationsangebotes zustande kommen. Ziel ist es, vor allem die formalen Barrieren abzubauen. Im Bereich der Informationsvermittlung und -aufnahme gilt es durch geeignete Aufbereitung und Darbietung des Informationsmaterials dafür zu sorgen, daß die Information beim Empfänger ankommt (vgl. WATZLAWICK et al. 1974).

Im untersuchten Projekt waren der häufige Personalwechsel und die Notwendigkeit, über verschiedene Fachabteilungen und Managementebenen eine Entscheidung zu treffen, maßgeblich die Ursache für Beurteilungskonflikte. Im konkreten Fall heißt das also, daß bereits das Informationsangebot, sei es in Form von schriftlichen Mitteilungen oder besser noch in Form von Besprechungen, verbessert werden muß. Als besonders fatal in diesem Zusammenhang erwies sich der Einsatz eines neuen Projektleiters, der mit der Materie noch nicht vertraut war. Die Zeit, sich einzuarbeiten und einen Überblick zu gewinnen, war zu kurz, als daß er unter Zeitdruck die anstehenden Probleme hätte zu lösen vermögen. Eine sinnvollere Lösung wäre es sicher gewesen, ein Projektmitglied einzusetzen, das wenigstens mit der allgemeinen Problematik bereits vertraut gewesen wäre.

8.1.1.2 Vermeidung von Bewertungskonflikten

Bewertungskonflikte resultieren aus der gegensätzlichen Bewertung von Zielen, Normen und Werten. Lassen sich Zielkonflikte durch eine möglichst übereinstimmende Aufgaben- und Zieldefinition bzw. -konzeption bereits häufig vermeiden, so können Konflikte aufgrund unterschiedlicher Werte und Normen nur durch entsprechende Auswahlkriterien bei der Personaleinstellung und Beförderung gemindert werden (vgl. v. ROSENSTIEL 1983, S. 117).

Bei der Zielfestsetzung sind die persönlichen Ziele der Mitarbeiter so weit wie möglich mit den formalen Vorgaben in Einklang zu bringen, da eine Kollision der formalen Ziele mit den persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen ein weiteres Konfliktpotential in sich birgt.

Auswahlverfahren bei der Personaleinstellung sind formale Verfahren, Merkmale und Kriterien, die Bewerber hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen aber auch psychischer und sozialer Eigenschaften einschätzen.

"Anzahl und Art der Merkmale und Kriterien haben einen großen Einfluß auf das Konfliktpotential eines Betriebes." (RÜTTINGER 1980, S. 155)

Demzufolge sind Auswahlverfahren einzusetzen, um eine Heterogenität bezüglich der Einstellungen und Wertvorstellungen der einzelnen Organisationsmitglieder zu schaffen. Mag dies bei allgemeinen Auswahlverfahren für x-beliebige Stellenbesetzungen durchaus machbar sein, so scheidet dies im Projektmanagement teilweise aus. Häufiger Personalwechsel und der meist unter Zeitdruck vorgenommene rasche Einsatz von Spezialisten haben hierbei Priorität. Gemäß den Ergebnissen der vorliegenden Studie ist dies im Projekt auch gar nicht ausschlaggebend.

Hier treten Bewertungskonflikte vorrangig zwischen verschiedenen Managementebenen und Fachabteilungen auf. Im Zentrum stehen dabei neben fachlich-inhaltlichen Handlungs-

plänen besonders Veränderungen in der Unternehmenspolitik, die durch die oberen Managementebenen (GF, X und W) repräsentiert wird. Die Forderung RÜTTINGER's würde in diesem Fall also speziell das Gegenteil auslösen.

8.1.1.3 Vermeidung von Verteilungskonflikten

Verteilungskonflikte können um sehr verschiedenartige Gegenstände entstehen, um materielle wie immaterielle. RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 156) zeigt auf, daß viele Verteilungskonflikte durch klare institutionalisierte Regeln zu vermeiden oder zu versachlichen sind.

Die im Projekt aufgetretenen Verteilungskonflikte mit destruktivem Verlauf wurden einerseits durch erhebliche Diskrepanzen im Belohnungssystem hervorgerufen (Spezialisten versus Stammebelegschaft), andererseits durch berufliche Positionen und Machtverhältnisse (zwischen Stammebelegschaft). RÜTTINGER schlägt vor (vgl. ROSENSTIEL 1983, S. 117), als Maßnahme zur Verringerung von Verteilungskonflikten, das Belohnungssystem umzugestalten. In Analogie zu den Untersuchungsergebnissen von SHERIF (1970) soll vermehrt die Erfüllung gemeinsamer, übergeordneter Ziele honoriert werden, anstatt der Belohnung individueller Leistungen. Auf die Praxis übertragen würden diese Forderungen ein erhebliches Maß an organisatorischen Problemen mit sich bringen. Im konkreten Fall, d. h. im Projekt, ließen sich Verteilungskonflikte aufgrund erheblicher Diskrepanzen im Belohnungssystem zwischen Stammebelegschaft und Spezialisten bereits dadurch beseitigen, wenn die Abrechnung nicht im Projekt, sondern extern bei der Muttergesellschaft erfolgen würde. Auf diese Art und Weise könnte ein konkreter Anlaß zumindest eliminiert werden.

Verteilungskonflikte um höhere berufliche Positionen nehmen ab, wenn eindeutige Beförderungsregeln bestehen. Dies

ist in der beobachteten Praxis allerdings nicht der Fall. Hier entscheiden Rang und Namen nur in zweiter Linie über eine Beförderung. Beförderung heißt hier "Stellvertreter" zu werden, entweder vom Projektleiter, vom Geschäftsführer oder von der "Technischen" bzw. "Wirtschaftlichen" Leitung. Vielfach wird der Stellvertreter einfach nur ernannt und zwar von seinem Vorgesetzten. So kann man beobachten, und dies war aufgrund des Wechsels von Geschäftsführung und Projektleitung leicht möglich, wie die "Bewerber" für das Stellvertreteramt um die Gunst ihres Chefs "buhlen", es aber auch nicht versäumen, am Stuhl des Mitkonkurrenten heftig zu "sägen". Eindeutige Regeln, die vorschreiben, wann und unter welchen Umständen jemand Nachfolger bzw. Stellvertreter wird, könnten daher aus diesem Dilemma helfen.

Wurde bis jetzt über strukturelle Maßnahmen zur Konfliktvermeidung gesprochen, so sollen im folgenden Möglichkeiten vorgestellt werden, die Verhaltensveränderungen in der einzelnen Person bzw. Gruppe bewirken und somit das Konfliktpotential reduzieren.

8.1.2 Personelle Maßnahmen

Wie die vorliegenden Untersuchungsergebnisse zeigen, hat der Charakter der Situation einen entscheidenden Einfluß auf den Ausgang des Konflikts. So ist der Wettbewerb zwischen zwei Parteien häufig Ursache von Verteilungskonflikten bzw. verantwortlich für den destruktiven Verlauf auch von Beurteilungskonflikten. Ziel der personellen Maßnahmen zur Vermeidung von Konflikten im Projekt muß es daher sein, Wettbewerbsverhalten abzubauen und das Informationsverhalten zu verbessern.

8.1.2.1 Vermeiden von Wettbewerbshaltung

Zur Vermeidung von Wettbewerbsverhalten sieht RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 164) grundsätzlich zwei Möglichkeiten gegeben: zum einen den strukturalen Ansatz, der erfordert, daß die organisatorischen Bedingungen so gestaltet werden, daß sie kein kompetitives Verhalten auslösen, und zum anderen den personalen Ansatz, wo versucht wird, durch geeignete Schulungs- bzw. Fortbildungsmaßnahmen die Kooperationsbereitschaft der Organisationsmitglieder zu erhöhen. "Diese Beeinflussungsstrategie setzt bei der einzelnen Person an, deren Verhalten und Erleben durch geeignete Trainingsmethoden geändert werden soll." (RÜTTINGER 1980, S. 164)

Als Ausbildungsmaßnahmen für den Erwerb kooperativen Verhaltens und den Aufbau kooperativer Beziehungen in Gruppen sind zwei gruppendynamische Trainingsformen besonders geeignet und deshalb weit verbreitet: das Sensitivity-Training und das Organisationslaboratorium.

Werden im Sensitivity-Training interpersonale Beziehungen angesprochen, so befaßt sich das Organisationslaboratorium mit dem Wettbewerb zwischen Gruppen.

Da wir es im vorliegenden Fall mit interpersonalen Konflikten im Projektteam zu tun haben, und nicht mit Gruppenkonflikten, soll im folgenden die Methode des Sensitivity-Trainings vorgestellt und diskutiert werden.

Das Sensitivity-Training oder T-Gruppen-Training entstand aus der Suche nach einer lebensnahen und effektiven Methode, soziale Kompetenz zu erwerben (vgl. GIBB et al. 1972; GLASL 1980; SCHMIDBAUER 1973; ARGYRIS 1970; KIESER & KUBICEK 1977).

Es ist kein einheitliches Verfahren, sondern eine Familie von Verfahrensweisen und besteht darin, Individuen, die keine gemeinsame Zukunft und keine gemeinsame Vergangenheit haben, in unstrukturierten kleinen Gruppen außerhalb der Arbeitssituation zusammenzubringen. Unter der

Anleitung eines erfahrenen Trainers wird nach der Regel des "hic et nunc" gearbeitet, d. h. es wird nur über das aktuelle Verhalten und die momentanen Gefühle der Teilnehmer gesprochen. Es wird dabei vor allem auf Techniken der Gruppendynamik und des Feed-back, d. h. der Rückmeldung durch die anderen Teilnehmer gebaut.

Ziel ist es dabei, die Prozesse, die in der Gruppe vorgehen, besser zu verstehen und kompetenter zu steuern. Insbesondere richtet sich dieses Training auf ein bewußteres Erleben

- "- der eigenen Gefühle und der Gefühle der anderen,
- der Komplexität des Kommunikationsprozesses,
- von genuinen Unterschieden und Bedürfnissen, Zielen und Verhaltensstrategien der Menschen,
- des eigenen Einflusses auf andere
- der Gruppenfunktion und der Konsequenzen auf bestimmte Arten des Gruppenhandelns." (ROSENSTIEL et al. 1983, S. 195).

Die besonderen Bedingungen und zugleich die "Highlights", unter denen das Lernen in der T-Gruppe stattfindet, lauten (vgl. ARGYRIS 1970, S. 20 ff.): Unstrukturiertheit der Situation, das Hier und Jetzt und Feed-back.

"Für K. LEWIN (1968) war das Sensitivity Training geradezu ein Königsweg zum Erwerb kooperativen Verhaltens" beschreibt RÜTTINGER (1980, S. 170) den Wert der T-Gruppen.

Das Training konzentriert sich auf Situationen, in denen exemplarisch Facetten des Wettbewerbverhaltens und der Kooperation erfahren werden, die nach und nach erkannt und reflektiert werden können.

So können die Trainingsteilnehmer sowohl an sich wie an anderen den Ablauf und die Wirkung kooperativen wie kompetitiven Verhaltens beobachten. "In der alltäglichen Situation laufen diese Interaktionen in der Regel so spontan und selbstverständlich ab, daß sie den Beteiligten nicht zum Bewußtsein kommen. Sie werden zwar erlebt, bleiben jedoch als 'blinder Fleck' unreflektiert. Durch das Feed-back der T-Gruppe werden die Teilnehmer auf ihr kompe-

titives Verhalten aufmerksam gemacht und haben damit die Chance, ihr Verhalten in der Gruppe bewußt zu analysieren." (RÜTTINGER 1980, S. 170 f.).

Theoretisch wird das Lernen neuer Verhaltensweisen dadurch erreicht, daß eingefahrene, alte Verhaltensweisen durch das Feed-back in der Gruppe in Frage gestellt und somit aufgelockert ("unfreezing") werden. Durch die vermittelte Selbsterkenntnis wird die Änderung initiiert, die häufig mit dem Ausprobieren neuer Verhaltensweisen beginnt. Die Verfestigung ("refreezing") des neuen Verhaltens geschieht in den wechselnden Situationen der T-Gruppe, in seiner wiederholten Anwendung unter veränderten Bedingungen (vgl. SCHEIN 1961).

Gegen das Sensitivity-Training spricht, daß es in künstlichen Situationen stattfindet und ein Transfer auf den beruflichen Alltag nur sehr schwer vorstellbar ist, da im Training alle Teilnehmer von der Rolle her gleich sind, es keine formale Autorität gibt, die Bedürfnisse des einzelnen über den Zielen der Gruppe stehen, um nur einiges zu nennen.

Die empirische Forschung konnte keinen Nachweis dafür erbringen, daß die im Training erworbenen Kompetenzen am Arbeitsplatz - nach Rückkehr vom Training - angewandt werden. So hat SMITH (zit. nach ROSENSTIEL 1983, S. 198) das Sensitivity-Training an 100 Teilnehmern evaluiert. Gemäß diesem Ergebnis sind die Veränderungen auf der persönlichen Ebene ausgeprägter als auf der organisatorischen. Er konnte feststellen, daß sich die Selbsteinschätzung der Teilnehmer verändert und sich ihr Verhalten stärker durch Selbstkontrolle steuert. Jedoch konnte ein Einfluß auf die Offenheit gegenüber anderen und ein Abbau von Vorurteilen nicht nachgewiesen werden.

RÜTTINGER (vgl. 1980, S. 173) hingegen sieht kompetitives Verhalten durch zwei Ursachen bedingt: zum einen durch die kompetitive äußere Situation, zum anderen durch die eigene

Wettbewerbshaltung. So gesehen kann natürlich das Sensitivity-Training nur den Anteil des Verhaltens ändern, der auf die Wettbewerbshaltung zurückgeht. "Die Trainingsteilnehmer werden sich in ihrem Beruf dann kooperativer verhalten, wenn ihr bisheriges kompetitives Verhalten vor allem durch diese Tendenz determiniert war, sie also auch in kooperativen oder unabhängigen Situationen wettbewerbsmäßig agierten." (RÜTTINGER 1980, S. 173). Wird das Verhalten aber durch eine wettbewerbsorientierte Situation ausgelöst, so kann nicht erwartet werden, daß das Training in dieser Situation Verhaltensänderungen herbeiführt. Hängen Gratifikation und Prestige nur von einer isolierten Zielerreichung ab, oder wird durch ständige Vergleiche gezielt Wettbewerb provoziert, so kann ein Trainingsabsolvent seine neuen Erfahrungen mit Sicherheit nicht am Arbeitsplatz einsetzen, ebenso wenig, wie wenn die Kollegen kompetitiv eingestellt sind, was dann ja nur persönliche Nachteile bringen würde.

Vergleichen wir diese Erkenntnisse mit unserem Projekt. So gesehen wird einerseits wettbewerbsorientiertes Verhalten einerseits durch die Kollegen hervorgerufen und andererseits durch das Verhalten der Vorgesetzten, indem sie ihre Stellvertreter ad hoc und nolens rolens ernennen können.

So gesehen, wäre eine Ausbildungsmaßnahme dieser Art sicherlich sinnvoll. Unberücksichtigt bliebe dann aber immer noch die personelle Fluktuation. Sie miteinzubeziehen bedürfte eines erheblichen Mehraufwandes - sie jedoch außer acht zu lassen, stellte den gesamten Erfolg in Frage. Bedenkt man, daß eine Ausbildung in einer T-Gruppe immerhin bis zu drei Wochen dauern kann, und der Einsatz von Projektpersonal aber immer rasch und punktuell erfolgen muß, so schwindet bei realistischer Einschätzung die Einsatzmöglichkeit eines solchen Verfahrens, da einfach keine Zeit bleibt.

Eine andere Lösung würde darin bestehen, die Stammeleg-

schaft zu schulen und bei der Auswahl der Spezialisten auf entsprechende Vorkenntnisse zu bestehen. Leider zeigt jedoch die Praxis, daß auch diese Idee utopisch ist, da das fachliche Spezialwissen in erster Linie für das Gelingen des Projektes im Vordergrund steht und man gewöhnlich froh ist, wenn man überhaupt Personal für die doch oft so detaillierten Aufgaben bekommt.

8.1.2.2 Verbesserung des Informationsverhaltens

Der Kommunikation kommt, wie bereits gesehen, eine zentrale Rolle bei der Vermeidung von Konflikten zu. Informationsaufnahme und -verarbeitung kann vor allem durch zwei Maßnahmen gefördert werden:

- durch geschickte, didaktische Aufbereitung der Information bei der Vermittlung
- und durch gezieltes Kommunikationstraining.

Die Anekdote in Kap. 3.2.2.1.2 zeigt, daß die Informationsaufnahme und -verarbeitung auf den einzelnen Stufen der Darbietung, der Aufmerksamkeit, des Verstehens und des Behaltens gestört werden kann. Entsprechend diesen Phasen können Interventionen eingesetzt werden, die Informationsaufnahme und -verarbeitung effizient zu gestalten. Eine gezielte Übung dafür sehen ZÜCHBAUER & HOEKSTRA (1974) im Kommunikationstraining. Die Teilnehmer lernen dabei durch verschiedene didaktische Methoden, wie Abwechslung in der Redeweise, Aktivierung der Empfänger, Ansprechen der Bedürfnisse der Empfänger, die Aufmerksamkeit auf den Informationsgehalt zu lenken und Verständnis und Behalten zu fördern.

Die vielen Angebote an Rhetorikkursen bzw. Verkaufsseminaren bekunden, daß der Art und Weise des Vortrages hohe Bedeutung beigemessen wird (vgl. RÜTTINGER 1980, S. 146 f.), Übertragen auf das Projekt kann man meines Erachtens durch-

aus davon ausgehen, daß eine gezieltere Informationsdarbietung besonders bei verschiedenen Managementebenen und Fachabteilungen hilfreich zur Vermeidung von Konflikten ist. Bei häufigem Personalwechsel dagegen kommt es darauf an, daß sich der Neuling möglichst rasch in die Thematik einarbeiten kann. Zu diesem Zweck sollte es obligatorisch sein, parallel zum Projektverlauf Dokumentationen zu erstellen, die aufgrund von Aufbereitung und Vollständigkeit einen kurzfristigen Einstieg jederzeit und zu jedem Problem ermöglichen.

8.1.3 Zusammenfassung: Konfliktvermeidung

In den letzten Kapiteln wurde ausführlich diskutiert, welche Möglichkeiten bestehen, bereits Ursachen für Konflikte entweder ganz zu vermeiden oder doch weitestgehend zu reduzieren. Aus pädagogischer Sicht wurde dabei sowohl auf den strukturellen, d. h. bereits in der Organisation verankerten Maßnahmen zur Vermeidung von Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikten, als auch ausführlich auf den personellen Ansatz zur Konfliktvermeidung eingegangen. In den Mittelpunkt des Interesses wurde das Sensitivity-Training gerückt, das bei geeigneter Anwendung Verhaltensänderungen besonders im Hinblick auf das Kooperations- bzw. Wettbewerbsverhalten erzielen kann. Begründet kann dies damit werden, daß sich der Wettbewerbscharakter in der vorliegenden Projektstudie als besonders negativ herausstellte.

Im folgenden will ich nun zuerst auf Formen der Konfliktbewältigung und dann auf Möglichkeiten der Streßbewältigung eingehen. Wobei bei der Bewältigung von Konflikten der interpersonelle und bei der Streßbewältigung der intrapersonale Gedanke im Vordergrund steht.

8.2. Konfliktbewältigung im Projekt

Die Dynamik des sich gegenseitigen Aufschaukelns durch spezifisch wechselseitig aufeinandereingehendes, reziprokes Verhalten, kann nur unterbrochen werden, wenn einer der beiden Interaktionspartner aus dem Teufelskreis aussteigt. "Konfliktlösung bedarf eines steuernden, flexiblen und sensiblen Reagierens, das sich, bewußt und absichtlich, reziproker negativer Vergeltungen enthält." (BERKEL 1984, S. 346). Die Analyse von Beispielen aus verschiedenen Interaktionsfeldern hat ergeben, daß die Steuerung in einem insgesamt positiven oder kooperativen Klima vermehrt Aussicht auf Erfolg hat (vgl. DEUTSCH 1976; DEUTSCH 1948; SHERIF et al. 1961; SHERIF 1966, BLAKE & MOUTON 1961 a, 1962 a). Respektierende und wertschätzende Äußerungen und Verhaltensweisen sind daher erforderlich und unerläßlich. DEUTSCH (vgl. 1976, S. 188) macht auf den zirkulären Charakter von Konflikt und Konfliktbewältigung aufmerksam. Folglich sieht er in der Konfliktbewältigung immer den Versuch, konstruktive Prozesse einzuleiten, und zwar die, die sich auf kooperativer Ebene zeigen. Kooperative Konfliktlösung beinhaltet immer das Risiko, von anderen ausgenutzt zu werden; sie setzt daher Vertrauen in den "Konfliktpartner" voraus. Daß diese optimale Bewältigung, ja Lösung von Konflikten in der realen Arbeitswelt meist nicht umzusetzen ist, dürfte jedem klar sein. RÜTTINGER (1980, S. 194) schreibt der konstruktiven Konfliktlösung zwei allgemeine, für Betrieb und Mitarbeiter bedeutsame positive Konsequenzen zu: "Einmal werden die konstruktiven Möglichkeiten von Konflikten genutzt, d. h. Kreativität, Produktivität und Initiative der Mitarbeiter werden gefördert. Weiterhin werden Frustrationen, Aggressionen und andere negative Begleiterscheinungen von Konflikten, die die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft beeinträchtigen, weitgehend vermieden." Sie stellt dabei allerdings drei schwierige Anforderungen, die oft schwer zu erfüllen sind: Zeit, eine genaue Planung und eine

kooperative Einstellung der Mitarbeiter.

Im folgenden sollen daher noch einige praktische Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie mit Konflikten umgegangen werden kann und welche Hilfsmittel dabei eingesetzt werden können. Insbesondere soll dabei die Rolle von dritten Parteien diskutiert werden. Durch die Konfliktlösung wird ein Konflikt endgültig beigelegt, indem die Gegensätze aufgehoben werden. Häufig mißlingt jedoch der Versuch, die gegensätzlichen Handlungspläne zu harmonisieren (z. B. bei Verteilungskonflikten, wo beide Kontrahenten nachhaltig die begrenzt vorhandenen Mittel beanspruchen).

In solchen Situationen muß der Vorgesetzte in den Konflikt eingreifen und die Rolle des Schiedsrichters übernehmen, ja er muß versuchen die Gegensätze zu "überbrücken".

An einen Kompromiß- bzw. Überbrückungsvorschlag des Vorgesetzten sind deshalb folgende grundsätzliche Anforderungen zu stellen: sachliche Richtigkeit und möglichst hohe Akzeptanz der Beteiligten (vgl. RÜTTINGER 1980, S. 196).

Eine weitere Methode der "Konfliktbeseitigung" - ich sage extra nicht Konfliktlösung - ist die der Konfliktunterdrückung. So werden von manchen Vorgesetzten offene Austragungen bestehender Differenzen unterbunden und Auseinandersetzungen im Keim erstickt. Durch die Befürchtung, daß die eigene Autorität untergraben werden könnte, wird der Konflikt durch den Rückgriff auf die Autorität unterdrückt. "Die Mitarbeiter werden mit einem Machtwort in ihre Schranken gewiesen und mit Sanktionen bedroht ..." (RÜTTINGER 1980, S. 183), damit Disziplin und Ordnung wieder Einzug halten können. RÜTTINGER (1980, S. 185) weist vor allem auf die Gefahren hin, die Konfliktunterdrückung, wird sie ständig praktiziert, in sich birgt: "Zum einen können die positiven Ergebnisse von Konflikten, eine größere Produktivität und Kreativität, nicht genutzt werden, zum anderen werden die Mitarbeiter gezwungen, die Konflikte auf verschobene Weise auszutragen." Trotzreaktionen dieser Art können sein: indirekter Widerstand, Zurückhalten von Informationen, "Dienst

nach Vorschrift", um nur einige zu nennen.

Wie bereits beschrieben, bedarf die intensive Konfliktlösung sehr viel Zeit und Einfühlungsvermögen. Unter diesem Aspekt betrachtet, ist im Projektmanagement üblicherweise kaum Zeit für Intermezzi dieser Art. Da das Projekt, besonders in der Schlußphase, im Vordergrund steht, bedient man sich Strategien, die weniger zeitaufwendig sind. Wie bereits ausgeführt, ist Konfliktüberbrückung auch hier noch der positivste Versuch, auf die Mitarbeiter einzugehen. Häufig läßt sich jedoch beobachten, daß tatsächlich - und dies ist fast ausschließlich bei Bewertungs- und Verteilungskonflikten der Fall - der Konflikt unterdrückt wird und somit zu einem unbefriedigenden, destruktiven Verlauf für alle Beteiligten führt. Soviel jedoch zur Konfliktbewältigung. Kommen wir zum Abschluß jetzt zur Streßbewältigung.

8.3 Streßbewältigung im Projekt

Für die Art der resultierenden Streßreaktion bzw. für die Art der "coping"-Strategie ist entscheidend, ob das Individuum über Gegenmaßnahmen zur Bewältigung der bedrohlichen Situation zu verfügen glaubt und insofern über hinreichende Situationskontrolle verfügt (vgl. LAZARUS 1966).

FRESE hat diesen Aspekt der Situationskontrolle in die arbeitspsychologische Diskussion unter dem Begriff "Streßkontrolle" eingebracht. Streßkontrolle wird definiert als die Größe der Möglichkeit, die das Individuum besitzt, um auf Stressoren verändernd Einfluß nehmen zu können (vgl. FRESE 1978, S. 162).

Der Begriff des "coping", der immer wieder im Zusammenhang mit oder für Bewältigung gebraucht wird, stellt keine quantitative oder inhaltliche Klassifikation von Verhaltensweisen dar, sondern besitzt lediglich die Aufgabe einer funktionalen Interpretation von Verhaltensweisen, die der Be-

wältigung, der Abwehr oder dem Vermeiden von Belastungsreaktionen dienen (vgl. BÖSEL 1978, S. 108). Belastungsreaktionen werden von situativen Gegebenheiten determiniert, darüber hinaus aber auch von Reaktionsdispositionen, d. h. von Eigenschaften der verschiedenen Reaktionsebenen wie: Ebenen des verbalen Ausdrucks (kognitive Ebene), der motorischen Ebene und der Ebene vegetativ-physiologischer Prozesse (vgl. dazu Kap. 7.2.3).

LAZARUS & LAUNIER (1981, S. 241 ff.) unterscheiden vier Formen der Bewältigung, von denen jede sowohl problemlösende als auch emotionsregulierende Funktionen erfüllt, jede sich auf die eigene Person und auf die Situation beziehen kann und jede sowohl auf augenblickliche oder vergangene wie auf künftige Ereignisse gerichtet ist.

Bei der Informationssuche werden jene Merkmale einer streßreichen Situation herausgefiltert, deren Kenntnis das Individuum zur Wahl bestimmter Bewältigungsstrategien oder zur Neueinschätzung der Ereignisse braucht.

Unter direkte Aktionen fallen alle jene Prozesse - ausgenommen die kognitiver Art -, mit denen ein Individuum versucht, streßvolle Situationen zu bewältigen.

Unter Aktionshemmung verstehen LAZARUS & LAUNIER die Tatsache, daß die Unterdrückung eines Handlungsimpulses möglicherweise effektiver sein kann, als Handlungen, die der Situation nicht entsprechen.

Unter intrapsychische Prozesse werden alle kognitiven Prozesse eingeordnet, die der Regulation von Emotionen dienen (vgl. LAZARUS & LAUNIER 1981, S. 216 ff.).

Welche Strategie von der Person gewählt wird, ist abhängig von verschiedenen Faktoren: körperlicher Zustand, Konstitution, Persönlichkeit, Hilfe von Freunden, Verwandten oder der Organisation. Dabei ist das Individuum nicht auf eine Bewältigungsstrategie angewiesen, sondern der Bewältigungsprozeß kann, wie LAZARUS (1966) betont, über eine Reihe von Einzelaktionen laufen, wobei die Situation nach jeder Ak-

tion neu eingeschätzt wird (analog dem TOTE-Modell). Maßnahmen zur Streßreduktion werden dann erforderlich, wenn Streß zu einer erhöhten Gefährdung der physischen, psychischen oder sozialen Existenz und Handlungsfähigkeit einer Person führt (vgl. NITSCH 1981, S. 565). EIFF (1978, S. 18) sieht Gefährdungsbedingungen gegeben,

- "1. wenn der Phase, auch einer positiven, Aktivitätssteigerung nicht eine Phase einer körperlichen und emotionellen Ruhe folgt (...),
2. wenn Distreß vorliegt,
3. wenn Streß kombiniert mit einem Risikofaktor (...) auftritt."

Streßreduzierung ist nicht gleichbedeutend mit der Vermeidung oder Beseitigung von Streß. Durch die Einführung von "Antistressoren" wie Kreativität, Vertrautheit, Zärtlichkeit, körperliche Bewegung und "Anti-Streß-Programmen" (vgl. VESTER 1976, S. 69) wird eine Möglichkeit der Streßkontrolle gegeben, ohne daß an den Grundanforderungen selbst etwas geändert wird (vgl. NITSCH 1981, S. 565).

Zu Antistressoren können alle Einflüsse gezählt werden, die zu positiven Erfahrungen und Erwartungen führen und somit helfen, ein positives Selbstbild aufzubauen. Da Streß unterschiedliche Ursachen haben kann und die Streßsymptomatik interindividuell unterschiedlich akzentuiert sein kann, ergibt sich daraus, daß es kein allgemeines, in jedem Fall anwendbares Verfahren zur Streßkontrolle und -reduktion geben kann, es muß jeweils der individuellen Konstellation angepaßt sein (NITSCH 1981, S. 567).

Spezifische Maßnahmen dienen vor allem der Beeinflussung der individuellen Streßsensibilität, Streßreagibilität und Erholungsfähigkeit. Diese drei Komponenten der Streßanfälligkeit können einerseits durch pharmakotherapeutische Maßnahmen oder andererseits durch psychologische Verfahren beeinflusst werden (vgl. NITSCH 1981, S. 568).

Im konkreten Zusammenhang mit Konflikt interessiert uns daher aus pädagogisch-psychologischer Sicht vor allem der Maßnahmenkatalog psychologisch orientierter Verfahren.

Eine langfristige Wirkung der Streßkontrolle verspricht man sich durch Verfahren, die auf Lernvorgängen beruhen und bei denen folgende Schwerpunkte gesetzt werden:

- Änderung kognitiver Bewertungsmuster und
- Einübung von Techniken psychovegetativer Entspannung (vgl. NITSCH 1981, S. 569).

Zum Verfahren der "Änderung kognitiver Bewertungsmuster" gehören alle Maßnahmen, die darauf abzielen, durch Aufmerksamkeitsablenkung, Aufklärung oder Umbewertung die subjektiven Anpassungsschwierigkeiten und Notwendigkeiten zu verändern. Ein Ansatz, der zwar im klinisch-psychologischen Bereich entstanden ist, sich aber auch auf die Arbeitswelt übertragen läßt, ist das Trainingskonzept der "Streßimmunsierung" ("Stress Inoculation Training") von MEICHENBAUM (1979). Dieses Training gliedert sich in folgende Phasen:

- Aufklärungsphase: die Grundlagen der Ängste des Individuums werden analysiert und dargelegt.
- Übungsphase: Bewältigungstechniken werden erlernt und trainiert (körperliche Entspannungstechniken, positive Selbstfeststellungen).
- Anwendungsphase: die erlernten Bewältigungstechniken werden in unterschiedlichen Streßsituationen erprobt und gefestigt, um für die Alltagssituationen vorbereitet zu sein.

Bei den psychovegetativen Entspannungstechniken unterscheidet man Bewegungstherapien, wie muskuläre Entspannungsübungen oder Sport, und Meditationstherapien wie autogenes Training, Yoga und transzendente Meditation. Diese Meditationsformen haben eine anhaltend beruhigende und von Ängsten befreiende Wirkung. Die Effekte der Meditation lassen sich mit ähnlichen biochemischen und physikalischen Methoden messen wie Streß, die Richtung der Veränderung ist jedoch genau umgekehrt. Bei der Meditation wird ein physiologischer Anti-Streß-Zustand erzeugt, in dem der Körper zutiefst ruht, während die geistige Aktivität bestehen

bleibt.

Eine weitere Methode ist das Erlernen der Kontrolle über physiologische Vorgänge mit Hilfe technischer Rückmeldung von Biosignalen im Bio-feed-back-Training. Der Vorteil dieses Verfahrens besteht in der Anzeige des tatsächlich erreichten Entspannungszustandes (vgl. VESTER 1976, S. 125 ff.; HALHUBER 1977/1978; QUICK & QUICK 1986, S. 242 ff.). Mit allen erwähnten personenbezogenen Verfahren zur Streßkontrolle können Streßsensibilität, Streßreagibilität und Erholungsfähigkeit beeinflußt werden, die Schwierigkeit besteht jedoch darin, im geeigneten Moment im Feld darauf einzugehen. Das sollte deshalb verstärkt trainiert werden. Im Zusammenhang mit Konfliktbewältigung im Projekt erscheinen mir einerseits die individuellen Methoden zur Streßreduzierung - unterstützt durch Anti-Streß-Programme - sinnvoll, andererseits die zuletztgenannten personenbezogenen Verfahren zur Streßkontrolle, da man nicht davon ausgehen kann, daß sich Streß aufgrund der Vermeidung von Konfliktursachen oder der Bewältigung in Form von Überbrückung oder Unterdrückung eliminieren läßt. Am ehesten gelingt dies noch bei der tatsächlichen Konfliktlösung, doch die ist wie gesagt sehr selten. Methoden zu finden, sinnvoll mit Streß umzugehen, erscheinen mir aus pädagogisch-psychologischer Sicht als die beste Lösung - alles andere, z. B. zu glauben, Streß könnte völlig ausgeschaltet werden, wäre reine Augenwischerei.

8.4 Zusammenfassung und Ausblick

"Konflikt und Streß im Projekt - Präventivmaßnahmen aus pädagogisch-psychologischer Sicht" stellt einen gewissen Abschluß im Themenkreis dar. Wurde in den ersten Kapiteln der vorliegenden Arbeit auf theoretische Modelle und Zusammenhänge Wert gelegt, die es im anschließenden empiri-

schen Teil der Studie zu prüfen galt, so sollen in diesem Kapitel Interventionsmöglichkeiten aufgezeigt werden, wie man - natürlich auch bezogen auf die Forschungsergebnisse im Projekt - mit Konflikt und Streß "leben" kann. Dabei werden zunächst Methoden der Konfliktvermeidung vorgestellt. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei dem Sensivity-Training und dem Kommunikationstraining, zwei pädagogisch-psychologischen Präventivmaßnahmen zur Vermeidung von Konfliktursachen, die zum einen auf das Wettbewerbsverhalten, zum anderen auf Störungen im Kommunikationsverhalten zurückzuführen sind.

Konfliktbewältigung im Projekt läuft nicht immer ideal ab, d. h. häufig können aus Zeitmangel und Aufgabenorientierung die optimalen Bedingungen zur Konfliktlösung nicht geschaffen werden. Alternativen dazu werden vorgestellt: Konfliktüberbrückung und die negative Form: die Konfliktunterdrückung.

"Streßbewältigung im Projekt" stellt Maßnahmen aus pädagogisch-psychologischer Sicht vor, die geeignet sind, Streß zu kontrollieren und zu reduzieren: die Änderung der kognitiven Bewertungsmuster und das Einüben psychovegetativer Entspannungstechniken.

Die vorliegende Arbeit hat ihren Ursprung in der Praxis. Dabei wurde versucht, das in praxi beobachtbare Phänomen "Konflikt" in einen theoretischen Rahmen zu setzen und empirisch zu überprüfen. Die empirischen Befunde sprechen dafür, daß die Organisationsform "Projektmanagement" bereits ein erhebliches Konflikt- und damit auch verbundenes Streßpotential in sich birgt. Welche Konsequenzen und Interventionsmöglichkeiten daraus abzuleiten sind, stellt das letzte Kapitel vor. Damit soll erreicht werden, den Kreis zu schließen um erneut die Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen.

Die Autorin hofft mit ihrer Arbeit, gerade im Bereich der "Feldarbeit" für die Konfliktforschung einen nützlichen

Beitrag geleistet zu haben. Natürlich ist der Ansatz nur punktuell, aber ich meine, daß bereits die ersten Forschungsergebnisse zeigen, daß dem komplexen Gegenstand "Konflikt" auch auf empirischer Basis - und zwar in der konkreten Arbeitssituation - Rechnung getragen werden kann.

9. Literaturverzeichnis

- ANTOCH, R. F.: Von der Kommunikation zur Kooperation. Studien zur individualpsychologischen Theorie und Praxis. München, Basel: E. Reinhardt, 1981.
- APENBURG, E., KUHN, K.: Berufliche Belastungen, soziale Unterstützung und Gesundheit. Bergische Universität, Gesamthochschule Wuppertal, Wuppertaler Psych. Berichte 4/1985.
- ARBEITSBERICHTE des Ausschusses für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände - Informationen für die Betriebsleitung Nr. 6, Oktober 1979.
- ARGYRIS, C.: Personality and organization. The conflict between system and the individual. New York, London: Harper & Row, 1957.
- ARGYRIS, C.: Personality and organization theory revisited. In: Administrative Science Quarterly, 18, 1973, S. 141 - 167.
- ASCH, S. E.: Studies of interdependence and conformity. A minority of one against a unanimous majority. In: Psychology Monograph 9 (whole No. 416), 1965.
- ATKINSON, J. W.: Motivational determinants of risk - taking behaviour. In: Psychological Review, 64 (1957), S. 359 - 372.
- ATTESLANDER, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin, New York: de Gruyter, 5. Auflage, 1985.
- AUTRUM, H.: Autorität - Streß. Zwei Beiträge aus der Verhaltensforschung. Funk-Fernsehprotokolle Heft 2. München: TR-Verlagsunion, 1973.
- BERKEL, K.: Konfliktstile von Führungskräften, Ergebnisse und Probleme der Messung von Konfliktverhalten. In: Problem und Entscheidung, 25, 1980, S. 1 - 36.

- BERKEL, K.: Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Ein organisationspsychologischer Ansatz. Berlin: Düncker & Humblot, 1984.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S.: Comprehension of own and outgroup positions under intergroup competition. In: Journal of Conflict Resolution 1961, 5: S. 304 - 310.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S.: Loyalty of representatives to ingroup positions during intergroup competition. In: Sociometry 1961 a/24: S. 177 - 183.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S.: Overevaluation of own group's product in intergroup competition. In: Journal of Abnormal and Social Psychology 1962, 64: S. 237 - 238.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S.: Comprehension of points of communality in competing solutions. In: Sociometry 1962 a, 25: S. 56 - 63..
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S.: The managerial grid. Houston/Texas: Gulf, 1964.
- BLAKE, R. R., SHEPARD, R. A., MOUTON, J. S.: Managing intergroup conflict in industry. Houston/Texas: Gulf, 1964.
- BLANCHARD, B. S.: Logistics engineering and Management. New Jersey: Englewood Cliffs, 2. Auflage, 1981.
- BÖSEL, R. et al.: Stress: Einführung i. d. psychosomatische Belastungsforschung. Hamburg: Hoffmann & Campe, 1978.
- BOULDING, K. E.: Conflict and defense: A general theory. New York: Harper & Row, 1962.
- BRADFORD, LELAND P. et al. (Hrsg.): Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart: Klett, 1972.

- BRANDSTÄTTER, H., DAVIS, J. & SCHULER, H. (Hrsg.): Dynamics of group decision. London, Beverly Hills: 1978.
- BRANDSTÄTTER, H., DAVIS, J. & STOCKER-KREICHGAUER, G. (Hrsg.): Group decision making. London, New York: Basic Books Inc. Publishers, 1982.
- BRANDSTÄTTER, H. & SCHULER, H. (Hrsg.): Entscheidungsprozesse in Gruppen. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Beiheft 2. Bern: 1976.
- BROICH, J.: Rollenspiele mit Erwachsenen. Anleitungen u. Beispiele für Erwachsenenbildung, Sozialarbeit, Schule. Mit Bibliographie zur Spielpädagogik. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1980.
- CANNON, W. B.: Stress and strains of homeostasis. In: American Journal of medical science 1935, S. 1 - 14.
- CAPLAN, R. D. et al.: Job demands and worker health: Main effects and occupational differences. Washington: U. S. Government Printing Office, 1975.
- COCH, L., FRENCH, J. P. R.: Overcoming resistance to change. In: Human Relations, 1, 1948, S. 512 - 532.
- COOPER, C. L.: Streß auf verschiedenen Stufen der Managementhierarchie. In: FRESE, M. (Hrsg.): Streß im Büro. Bern, Stuttgart, Wien. Huber, 1981, S. 282 - 305.
- CZICHOS, R.: Konflikte, Konfliktdefinitionen und Konflikt-handhabungsformen bei Führungskräften in einem industriellen Großbetrieb. Diss. München: 1982.
- DAHRENDORF, R.: Industrie- und Betriebssoziologie. Berlin: de Gruyter, 1956.

- DAHRENDORF, R.: Manifeste und latente Interessen. In: DAHRENDORF, R.: Konflikt und Freiheit. Auf dem Weg zur Dienstklassengesellschaft. München: Pieper & Co., 1972, S. 47 - 63.
- DAVIS, K.: Human relations at work - the dynamics of organizational behavior. London: McGraw-Hill Book Co., 3. Auflage, 1967.
- DEUTSCH, M.: A theory of cooperation and competition. In: Human Relations 1949/2: S. 129 - 151.
- DEUTSCH, M.: Konfliktregelung: Konstruktive und destruktive Prozesse. hrsg. u. bearbeitet v. H.-R. Lückert; München, Basel: E. Reinhardt, 1976.
- DICKS, H. V.: Marital tensions; clinical studies towards a psychological theory of interaction. New York: Basic Books Inc. Publishers, 1967
- DLUGOS, G. (Hrsg.): Unternehmensbezogene Konfliktforschung. Stuttgart: Poeschel, 1979.
- EIFF, A. W. v. (Hrsg.): Seelische und körperliche Störungen durch Streß. Stuttgart: Fischer, 1976.
- ESSER, W. M.: Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, 1975.
- EULER, H. P.: Das Konfliktpotential industrieller Arbeitsstrukturen. Analyse der technischen und sozialen Ursachen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1977.
- FESTINGER, L.: Theorie der kognitiven Dissonanz. hrsg. v. M. Irle u. V. Möntmann. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1978.
- FIEHLER, R.: Kommunikation und Kooperation. Theoretische u. empirische Untersuchungen zur kommunikativen Organisation kooperativer Prozesse. Berlin: Einhorn-Verlag, 1980.

- FILIPP, S.-H. (Hrsg.): Kritische Lebensereignisse. München, Wien, Baltimore: Urban & Schwarzenberg, 1981.
- FITTKAU, B.: Notwendigkeit u. Möglichkeiten von Kommunikations- u. Verhaltenstraining für Lehrer u. Erzieher. In: FITTKAU, B. et al. (Hrsg.): Kommunikations- u. Verhaltenstraining für Erziehung, Unterricht u. Ausbildung. Pullach b. München: Verlag Dokumentation, 1974, S. 15 - 55.
- FITTKAU, B. et al. (Hrsg.): Kommunikations- und Verhaltenstraining für Erziehung, Unterricht u. Ausbildung. Pullach b. München: Verlag Dokumentation, 1974.
- FLIEGEL, S. et al.: Verhaltenstherapeutische Standardmethoden: ein Übungsbuch. München, Wien, Baltimore: Urban & Schwarzenberg, 1981.
- FLIPPO, E. B.: Principles of management. New York: McGraw-Hill Book co., 1967.
- FRESE, M. (Hrsg.): Streß im Büro. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1981.
- FRESE, M., GREIF, S.: Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung. In: SILBEREISEN, R., MONTADA, L. (Hrsg.): Entwicklungspsychologie. München: Urban & Schwarzenberg, 1983, S. 214 - 219.
- FRESE, M., GREIF, S., SEMMER, W. (Hrsg.): Industrielle Psychopathologie. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1978.
- FRIEDRICHS, J.: Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 11. Auflage, 1983.
- FRIELING, E.: Psychologische Arbeitsanalyse. Stuttgart: Kohlhammer, 1975.

- FRÖHLICH, P.: Rollenspiel und Sozialverhalten. Zur Wirkung angeleiteter Rollenspiele auf die sozialen Handlungsfähigkeiten benachteiligter Kinder. Frankfurt/M.: Haag & Herchen, 1981.
- FROMM, H.: Erfolgreiche Kooperation im Unternehmen. Landsberg a. Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.
- GEBERT, D.: Gruppendynamik in der betriebl. Führungsschulung. Berlin: Düncker & Humblot, 1972.
- GEBERT, D.: Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 1974.
- GELLERMAN, S. M.: Management by motivation. O. O.: American Management Association Inc., 1968.
- GIBB, J. R., BRADFORD, L. P., BENNE, K. D.: T-group theory and laboratory method. New York: Wiley & Sons, 1964.
- GLASS, D. C. & SINGER, J. E.: Urban stress: Experiments on noise and social stressors. New York: Academic Press, 1972.
- GREIF, S.: Konzepte der Organisationspsychologie. Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1983.
- GROCHLA, E.: Projektmanagement und Führungsstil. In: ZfU Management - Seminar, Zürich, 1980.
- GUTENBERG, E.: Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, Dr. Th. Gabler, 1962.
- HACKNEY, J. W.: Control and Management of Capital Projects. New York: Academic Press, 1965.

- HALHUBER, M. J. (Hrsg.): Psychosozialer "Stress" und koronare Herzkrankheit. Verhandlungsbericht vom Werkstattgespräch am 8. u. 9. Juli 1976 in der Klinik Höhenried. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 1977.
- HALHUBER, M. J. (Hrsg.): Psychosozialer "Stress" und koronare Herzkrankheit 2. Therapie und Prävention. Verhandlungsbericht vom 2. Werkstattgespräch am 7. u. 8. Juli 1977 in der Klinik Höhenried. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 1978.
- HANSEN, N. E.: Die Überwindung von Personalengpässen in deutschen Unternehmen bei hochqualifizierten Trägern von zeitlich befristeten Aufgaben. Dissertation, AIB-Fachliteratur, Bad Aibling, 1980.
- HEIDER, F.: The psychology of interpersonal relations. New York: Academic Press, 1958.
- HERRMANN, T.: Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe, 3. Auflage, 1976.
- HERRMANN, T.: Psychologie als Problem. Herausforderungen der psychologischen Wissenschaft. Stuttgart: Klett-Cotta, 1979.
- HEUER, G. C.: Projektmanagement: Planung u. Steuerung komplexer Vorhaben in Phasen und Stufen. Würzburg: Vogel, 1979.
- HINSCH, R., PFINGSTEN, U.: Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK). München, Wien, Baltimore: Urban & Schwarzenberg, 1983.
- HOFFMANN, N. (Hrsg.): Grundlagen kognitiver Therapie. Theoret. Modelle u. prakt. Anwendung. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1979.
- HOMANS, G. C.: The human group. New York: Academic Press, 1950.

- HOYOS, C. G.: Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie. München: Urban & Schwarzenberg, 1980.
- IRLE, M.: Macht und Entscheidungen in Organisationen. Frankfurt/M.: O. V., 1971.
- IRLE, M.: Verhalten in organisierten Gruppen. In: GRAUMANN, C. F. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Band 7, Sozialpsychologie, 2. Halbband. Göttingen: Hogrefe, 1972, S. 1865 - 1890.
- JANGER, A. R.: Anatomy of the Project Organization. In: Business Management Record, New York, November 1963, S. 12 - 18.
- JOHNSON, D. W.: Reaching out. Interpersonal effectiveness and self-actualization. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. Inc., 1972.
- KAHN, R. et al.: Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley & Sons, 1964.
- KATZ, D., KAHN, R. L.: The social psychology of organizations. New York: Wiley & Sons, 1978.
- KELLEY, H. H.: Causal schemata and the attribution process. New York: Wiley & Sons, 1972.
- KIESER, A., KUBICEK, H.: Organisation, Berlin, New York: de Gruyter, 2. Auflage, 1983.
- KIRSCH, W.: Entscheidungsprozesse, Bd. II. Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, Dr. Th. Gabler, 1971.
- KLUGE, K.-J., SCHMITZ, L.: Die Lösung v. Konfliktsituationen durch Rollenspiel. Hannover: Schroedel, 1982.

- KOCHEM, B. (Hrsg.): Rollenspiel als Methode sozialen Lernens. Ein Reader. Königstein/Ts.: Athenäum, 1981.
- KRAPP, A., PRELL, S.: Empirische Forschungsmethoden. München: Oldenbourg Verlag, 1975.
- KRIESBERG, L.: The sociology of social conflicts. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1973.
- KRIZ, J.: Statistik in den Sozialwissenschaften: Einführung und kritische Diskussion. Opladen: Westdeutscher Verlag, 4. Auflage, 1983.
- KRÜGER, W.: Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe. Positive und negative Aspekte von Konfliktsituationen. München: Verlage Moderne Industrie, 1973.
- KURTZ, H.-J.: Konfliktbewältigung in Unternehmen. Köln: Dt. Instituts-Verlag, 1983.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W.: Differentiation and integration in complex organizations. In: Administrative Science Quarterly 1 (1967), S. 1 - 47.
- LAZARUS, R. S.: Psychological stress and the coping process. New York, London: McGraw-Hill Series in Psychology, 1966.
- LAZARUS, R. S., LAUNIER, R.: Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In: NITSCH, J. R. (Hrsg.): Streß. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern: Huber, 1981, S. 213 - 259.
- LEE, W.: Decisions theory and human behaviour. New York: Wiley & Sons, 1971.

- LEHR, U.: Erscheinungsweisen des Konflikts. In: THOMAE, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 3: Motivation. Göttingen: Verlag für Psychologie, Hogrefe, 1965, S. 306 - 331.
- LEHR, U. & THOMAE, H.: Konflikt, seelische Belastung und Lebensalter. Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1965.
- LEMBKE, P. M.: Strategisches Produktmanagement. Organisation der Produktplanung als integrativer Bestandteil der Unternehmensplanung. Berlin, New York: de Gruyter, 1980.
- LEVI, L. (Hrsg.): Stress and distress in response to psychosocial stimuli. Supplement No. 528 to Acta Medica Scandinavica, Vol. 191, Stockholm, 1972.
- LEVI, L.: Psychosoziale Reize, psychophysiologische Reaktionen und Krankheit. In: NITSCH, J. R. (Hrsg.): Stress. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1981, S. 188 - 212.
- LEVI, L., ANDERSSON, L.: Psychological stress: Population. Environment and quality of life. New York: Spectrum Halsted Press, 1975.
- LEWIN, K.: Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim: Christian-Verlag, 3. Auflage, 1968.
- LICHTMANN, C. M., HUNT, R. G.: Personality and organization theory: A review of some conceptual literature. In: Psychological Bulletin, 76, 1971, S. 271 - 294.
- LIKURT, R.: New patterns of management. New York. McGraw-Hill Book Co., 1961.
- LOCK, D.: Project Management: Second Edition. Guilford, Surrey: Biddles Ltd., 2. Auflage, 1977.

- LÜCK, H. E., WILKE-BIRKENHAUER, U.: Untersuchungen zum kooperativen und prosozialen Verhalten. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1981.
- MADAUSS, B.-J.: Planung u. Überwachung von Forschungs- u. Entwicklungsprojekten. AIB-Fachliteratur, Gerberstr. 3b, 8202 Bad Aibling, 1978/81.
- MADAUSS, B.-J.: Projektmanagement: ein Handbuch für Industriebetriebe, Unternehmensberater u. Behörden. Stuttgart: Poeschel, 1984.
- MANN, G.: Streß im Management. Ursachen, Auswirkungen sowie Möglichkeiten der Reduktion auf unterschiedlichen Managementebenen. München: Rainer Hampp Verlag, 1987.
- MANUSO, J. S. J.: "Manage Your Stress" CRM Multimedia Module. Del Mar/Kalifornien: McGraw-Hill Films, 1980.
- MARCH, J. G. & SIMONS, H.: Organizations. New York: Wiley & Sons, 1958.
- MARTIN, C. C.: Project Management - How to make it work. O. O.: Amacom, 1967.
- McGRATH, J. E. (Hrsg.): Social and Psychological Factors in Stress. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970.
- McGRATH, J. E.: Streß und Verhalten in Organisationen. In: NITSCH, J. R. (Hrsg.): Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1981, S. 441 - 500.
- McGUIRE, W. J.: The nature of attitudes and attitude change. In: LINDZEY, G., ARONSON, E. (Hrsg.): the handbook of social psychology, vol. III. Reading 1969, S. 136 - 314.

- McNAMEE, P.: Tools and Techniques for Strategie Management. Oxford, New York: Pergamon Press, 1985.
- MENKE, C.: Auswirkungen u. Körperbewußtsein auf Prozesse der Streß- auslösung und -verarbeitung bei Individuen in Interaktionen mit Gruppen. Diss. Univ. Gesamthochschule Essen: 1984.
- MENTS, M. v.: Rollenspiel: effektiv. Ein Leitfaden für Lehrer, Erzieher, Ausbilder und Gruppenleiter. Ins Dt. Übertr. u. bearb. v. K. u. W. H. Peterßen. München: Ehrenwirth, 1985.
- MERKENS, H., SEILER, H.: Interaktionsanalyse. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer, 1978.
- MEYER, W.-U.: Leistungsmotiv und Ursachenerklärung von Erfolg und Mißerfolg. Stuttgart: Klett, 1973.
- MILES, R. H.: The Jim Hearner Story (A), (B). Boston: Harvard Case Clearing House, Harvard Business School. Boston: 1979.
- MILLER, G. A., GALANTER, E. & PRIBRAM, K. H.: Strategien des Handelns. Stuttgart: Klett, 1973.
- MINER, J. B.: Theories of organizational behaviour. Hinsdale/Ill.: The Dryden Press, 1980.
- NEFF, W. S.: Work and human behaviour. New York: Atherton Press, 1968.
- NEUBERGER, O.: Psychologische Aspekte der Entscheidung. Dissertation München: 1970.
- NITSCH, J. R. (Hrsg.): Streß. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1981.

OECHSELER, W. A.: Konfliktmanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, Dr. Th. Gabler, 1979.

PIEPER, A.: Verbesserung der Zusammenarbeit im Lehrerkollegium als Aufgabe einer systembezogenen schulpсихologischen Beratung: Entwicklung u. Erprobung prakt. Formen von Organisationsentwicklung in der Schule. Frankfurt/M., Bern, New York: Lang, 1986.

PLATZ, J., SCHMELZER, H.-J.: Projektmanagement in der industr. Forschung und Entwicklung. Einführung anhand von Beispielen aus der Informationstechnik. Berlin, Heidelberg: Springer, 1986.

POHLEN, M.: Gruppenanalyse. Eine methodenkritische Studie u. empirische Untersuchung im klinischen Feld. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1972.

PONDY, L. R.: Organizational conflict: concepts and models. In: Administrative Science Quarterly (1967), S. 296 - 320.

QUICK, J. C., QUICK, J. D.: Unternehmen ohne Streß. Übersetzt von T. Müller-Roguski u. D. H. Klein (M. Haidle, S. Kienhöfer). Hamburg: McGraw-Hill Book Co., 1986.

RAPOPORT, A.: Fights, games and debates. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1960.

RIDDLE, S. C.: A Life Cycle Analysis of a Temporary Project Organization. Unveröffentlichte Thesen. The University of Texas at Arlington, 1979.

RINZA, P.: Projektmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. Düsseldorf: VDI-Verlag, 1985.

- ROGGE, K.-E. (Hrsg.): Physiologische Psychologie. Stuttgart: Klett, 1981.
- ROHN, W. E.: Methodik und Didaktik des Planspiels. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik. Inst. der dt. Wirtschaft. Heft 50, 2/80. Köln: Dt. Institutsverlag, 1980.
- ROSENSTIEL, L. v.: Motivation im Betrieb. Goch: Bratt-Institut für Neues lernen, 1980.
- ROSENSTIEL, L. v. et al.: Organisationspsychologie. Stuttgart u. a.: Kohlhammer, 5. Auflage, 1983.
- ROSENSTIEL, L. v., NEUMANN, P.: Einführung in die Markt- und Werbepsychologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1982.
- ROSENZWEIG, S.: An outline of frustration theory. In: HUNT, J. McV. (Hrsg.): Personality and the behaviour disorders. New York: O. V., 1944.
- RÜSBERG, K.-H.: Systems Project Management. Methodik, Planung, Durchführung, Instrumentarien, Systeme, praktische Erfahrungen. Landsberg a. Lech: Verlag Moderne Industrie, 1985.
- RÜTTINGER, B.: Konflikt und Konfliktlösen. Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen, 1980.
- RUST, H.: Methoden und Probleme der Inhaltsanalyse. Tübingen: O. V., 1981,
- SAHM, A., FRÖHLICH, B.: Führungs- u. Kooperationstraining durch Selbstdiagnose, Prozeßbeobachtung und Fallstudienarbeit. Frankfurt/M.: Kommentator-Verlag, 1982.

- SAYNISCH, M.: Konfigurationsmanagement: fachl.-inh. Entwurfssteuerung, Dokumentation u. Änderungswesen im ganzheitl. Projektmanagement. Köln: Verlag TÜV Rheinland, 1984.
- SCHEIN, E. H.: Organizational psychology. New York: Harper & Row, 1965.
- SCHIEFELE, H.: Lernmotivation und Motivlernen. Grundzüge einer erziehungswissensch. Motivationslehre. München: Ehrenwirth, 2. Auflage, 1978.
- SCHIELE, R.: Streß am Arbeitsplatz. Labor- und Felduntersuchungen zur Beanspruchungsanalyse mit biochemischen Methoden. Bundesanstalt f. Arbeitsschutz und Unfallforschung, Bericht Nr. 339, Dortmund: 1983.
- SCHLECK, R.: Verbesserung d. innerbetr. Kooperation d. gruppendyn. Seminare: Eine Untersuchung ausgew. Trainingsformen zur Herleitung v. Richtlinien für die Durchführung gruppendynam. Seminare in Unternehmungen. Diss. Techn. Univ. Berlin, Berlin: 1981.
- SCHMIDBAUER, W.: Sensitivitätstraining und analytische Gruppendynamik. München: Urban & Schwarzenberg, 1973.
- SCHMIDT, S. M., KOCHAN, T. A.: Conflict: toward conceptual clarity. In: Administrative Science Quarterly, 17, 1972, S. 359 - 370.
- SCHMITZ, H.: Projektplanung u. Projektcontrolling: Planung und Überwachung von besonderen Vorhaben. Düsseldorf: VDI-Verlag, 1986.
- SCHRÖDER, H. J.: Projekt-Management. In: Management-Enzyklopädie. Das Management-Wissen unserer Zeit in 6 Bänden. Bd. 4. München: Verlag Moderne Industrie, 1971, S. 1315 - 1330.

- SCHRÖDER, H. J.: Projekt-Management: Eine Führungskonzeption für außergewöhnliche Vorhaben. Wiesbaden: Betriebswirt. Verlag, Dr. Th. Gabler, 1973.
- SCHULTE, D. (Hrsg.): Diagnostik in der Verhaltenstherapie. München, Berlin, Wien: Urban & Schwarzenberg, 2. Auflage, 1976.
- SELYE, H., KERNER, F.: Streß bedroht unser Herz. München: Goldmann, 1973.
- SELYE, H.: Stress: Bewältigung und Lebensgewinn. München, Zürich: Pieper & Co., 1974.
- SEMMER, N.: Streßbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Streß am Arbeitsplatz. Weinheim, Basel: Beltz, 1984.
- SHERIF, M.: In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation. Boston: Houghton Mifflin, 1966.
- SHERIF, M. et al.: Intergroup conflict and cooperation: The robbers cave experiment. Worman/Oklahoma: University Book Exchange, 1961.
- SIMON, H. A.: Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung. Landsberg a. Lech: Verlag Moderne Industrie, 1981.
- SOLARO, D. et al.: Project-controlling. Planungs-, Steuerungs- und Kontrollverfahren für Anlagen und Systemprojekte. Stuttgart: Poeschel, 1979.
- TANNENBAUM, A. S.: Social psychology of the work organizations. London: Tavistock Publ., 1969.

- TERHUNE, K. W.: The effects of personality in cooperation and conflict.
In: SWINGLE, P. (Hrsg.): The structure of conflict. New York:
Academic Press, 1970, o. S.
- THIBAUT, J. & KELLEY, H. H.: The social psychology of groups. New
York: Wiley & Sons, 1959.
- TRIES, J.: Bedingungen kooperativen Verhaltens: eine Meta-Analyse.
Dissertation, Universität Düsseldorf: 1984.
- TRÖNDLE, D.: Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Pro-
zesse bei Unternehmungsk Kooperationen. Bergisch Gladbach,
Köln: EuC, 1987.
- TSCHAKERT, R.: Zur streßmodifizierenden Bedeutung der sozialen Si-
tuation. In: NITSCH, J. R. (Hrsg.): Stress. Theorien, Unter-
suchungen, Maßnahmen. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1981, S.
546 - 562.
- UDRIS, I.: Streß in arbeitspsychologischer Sicht. In: NITSCH, J. R.
(Hrsg.): Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern,
Stuttgart, Wien: Huber, 1981, S. 391 - 440.
- ULICH, D., HAUBER, K. et al.: Psychologie der Krisenbewältigung: eine
Längsschnittuntersuchung mit arbeitslosen Lehrern. Weinheim,
Basel: Beltz, 1985.
- ULICH, D., MAYRING, P., STREHMEL, P.: Streß. In: MANDL, H., HUBER, G.
(Hrsg.): Emotion und Kognition. München, Wien, Baltimore: Ur-
ban & Schwarzenberg, 1983, S. 183 - 216.
- VESTER, F.: Phänomen Streß. Wo liegt der Ursprung, warum ist er lebens-
wichtig, wodurch ist er entartet? München: Dt. TB-Verlag GmbH
& Co. KG, 8. Auflage, 1986.

- WAHL, M. P.: Grundlagen eines Management-Informationssystems. O. O.: Luchterhand Verlag, 1969.
- WALTON, R. E.: How to choose between strategies of conflict and collaboration. In: GOLEMBIEWSKI, R. T. & BLUMENBERG, H. H. (Hrsg.): Sensitivity training and laboratory approach. Itasca/Ill.: F. E. Peacock Publ., 1970, S. 335 - 341.
- WARUS, C., MÜLLER-WOLF, H.-M.: Kooperative Konferenzen - ein Modell zur Verbesserung von Kommunikation u. Kooperation bei Gruppen mit unbegrenzter Teilnehmerzahl. In: FITTKAU, B. et al. (Hrsg.): Kommunikations- u. Verhaltenstraining für Erziehung, Unterricht und Ausbildung. Pullach b. München: 1974, S. 154 - 172.
- WATZLAWIK, P., BEAVIN, J. H. & JACKSON, D. D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber, 4. Auflage, 1974.
- WEINER, B.: Achievement motivation and attribution theory. Morristown: O. V.; 1974.
- WEINERT, A. B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen. München, Wien, Baltimore: Urban & Schwarzenberg, 1981.
- WELFORD, A. T.: Stress and performance. Ergonomics, 1973, 16, S. 567 - 580.
- ZÖCHBAUER, F., HOEKSTRA, H.: Kommunikationstraining. Heidelberg: Springer, 1974.
- GLASL, F.: Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern, Stuttgart: Paul Haupt, 1980.

MEICHENBAUM, D.: Kognitive Verhaltensmodifikation. München: Urban & Schwarzenberg, 1979.

PFEIFER, B.: Antizipation von Arbeitslosigkeit - Auswirkungen auf Selbstwertgefühl, Leistungsmotivation und Einstellung zu Studium, Karriere und Beruf bei jungen Akademikern. Unveröffentl. Magisterarbeit an der LMU München, 1986.

10. Anhang

Zeichenerklärung:

n = Anzahl der Konflikte
MA = Mitarbeiter im Projekt
SR = Streßreaktion
RA = Reaktionsart

Weitere Zeichenerklärungen entnehmen Sie bitte den jeweiligen Abbildungen und Tabellen.

Beobachtungsschema

- 1) Konfliktpartner:
- 2) Situation - Wettbewerb:
Kooperation:
- 3) Konfliktgegenstand:
- 4) spezielle Konfliktursachen:
 - a) gegensätzliche Beurteilung: - untersch. Erfahrung
- untersch. Information
- untersch. Informationsverarbeitung
 - b) gegensätzliche Bewertung: - untersch. Ziele
- untersch. Normen
- untersch. Werte
 - c) Verteilungskonflikte: - materiell
- immateriell
- 5) konfliktfördernde Bedingungen:
 - a) Verhalten auf Abhängigkeit: - Mißtrauen
- Bekämpfung von Kontrolle
 - b) Verhalten auf Frustration: - Angriff
- Resignation
- sachl. emotionsloses Verhalten
 - c) Gruppengröße: - informelle Gruppenzugehörigkeit
- 6) Art der Beziehungen:
 - a) aufgrund früherer Erfahrungen: - wettbewerbsorientiert
- kooperierend
 - b) Bedeutungsgehalt des Konfliktgegenstandes: - hoch
- gering
- 7) an der Konfliktlösung beteiligte Personen:
- 8) Konfliktausgang: - konstruktiv
- destruktiv
- 9) Streßsymptome:
ab wann eingetreten:
- 10) allgemeine Bemerkungen:

10.1 Tabellen

Tabelle 1: Soziographische Daten

	Geschl.	Alter	Beruf	Fam.st.	Ausbildg.
GF	m	45	I	v	S
X	m	48	I	gesch.	S
W	m	43	B	v	S
WS	w	39	S	gesch.	L
WX	m	28	K	l	L
WR	w	31	J	v	S
X1	m	40	T	v	L
X1/S	w	35	S	v	L
X1/1	m	32	I	l	S
X172	w	26	Bk	l	L
X1/F1	m	38	I	v	S
X1/F2	m	44	I	v	S
ab 8/88 X1/F3	m	29	I	l	S
X-PS	m	45	L	v	S
X-P1	m	48	T	v	L
V	m	45	T	v	L
*ab 4/88 X1	m	48	T	gesch.	L
*ab 4/88 X1/S	w	25	Ü	l	S
**ab 8/88 X1/S	w	23	S	l	L

Geschlecht:

m = männlich

w = weiblich

Beruf:

I = Ingenieur

B = Betriebswirt

S = Sekretärin

K = Kaufmann

J = Jurist

Bk = Bürokaufmann

L = Lehrer

T = Techniker

Ü = Übersetzer

Familienstand:

v = verheiratet

l = ledig

gesch. = geschieden

Ausbildung:

S = Studium

L = Lehre

Tabelle 2: Konfliktfälle insgesamt

Summe: 442 $\approx$ 221 Konfliktfälle in 1 Jahr

	GF	X	W	WS	WX	WR	V	X1	X-PS	X-P1	X1S	X1/1	X1/2	X1-F1	X1-F2	X1-F3	X1*	X1S*	X1S**
GF		3	-	-	-	-	5	1	1	-	-	1	3	-	-	-	7	-	-
X	3		4	-	-	-	5	2	5	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-
W	-	4		-	-	-	6	3	19	3	-	-	3	1	7	3	8	-	-
WS	-	-	-		-	-	-	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
WX	-	2	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	10	8	3	5	-	-	-
WR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	4	-	-	-
V	5	5	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
X1	1	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X-PS	1	5	14	2	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
X-P1	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-
X1S	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1/1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	3	5	-	-	-
X1/2	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-	10	5	15	-	5	-	1	3	-
X1-F1	3	-	4	-	10	-	-	-	1	-	-	-	-	-	6	12	-	-	-
X1-F2	-	-	7	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-
X1-F3	-	-	3	-	3	1	-	-	-	-	-	3	5	6	-	-	-	-	-
X1*	7	8	8	-	5	4	1	-	3	-	-	5	-	12	3	-	-	-	-
X1S*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
X1S**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Σ	21	32	69	3	24	6	17	6	31	6	10	14	42	56	18	21	56	1	3

Tabelle 3: Häufigkeitsverteilung und Übersicht der "Konfliktfälle insgesamt" sowie der "Konfliktfälle pro Arbeitswoche $\frac{K}{A}$ "

$$\frac{K}{A} = \frac{K}{AW - U - DR - Kr}$$

	K	AW	U	DR	Kr.	$\frac{K}{A}$
GF	21	39	4	6	-	0,7
X	32	48	2	15	1	1,1
W	69	48	2	12	-	2,0
WS	3	48	4	-	5	0,07
WX	31	48	6	1	3	0,8
WR	6	48	5	-	1	0,1
V	17	48	2	7	-	0,4
X1	6	19	2	10	-	0,9
X1*	56	24	1	12	-	5,1
X-PS	31	48	2	1	-	0,7
X-P1	6	48	2	1	-	0,1
X1/S	10	19	1	-	-	0,6
X1/S*	1	24	2	-	-	0,04
X1/S**	3	5	-	-	-	0,6
X1/1	14	48	2	12	-	0,4
X1/2	43	48	5	-	4	1,1
X1/F1	56	48	2	2	-	1,3
X1/F2	18	48	2	12	-	0,5
X1/F3	21	5	-	2	-	7,0

von Aug. 87 - Aug. 88 = 48 Arbeitswochen

K = Anzahl der Konflikte

AW = Arbeitswoche

U = Urlaubswoche

DR = Dienstreise

Kr = Krankheitswoche

Tabelle 4: Bewertungskonflikte

n = 61

	GF	X	W	WS	WX	WR	V	X1	X-PS	X-PI	XIS	X1/1	X1/2	X1-F1	X1-F2	X1-F3	XIS*	XIS*	XIS**
GF	-	-	-	-	-	-	6	1	1	-	-	1	-	-	-	-	7	-	-
X	-	-	-	-	-	-	-	2	5	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-
W	-	3	-	-	-	-	-	-	17	-	-	3	-	-	-	-	5	-	-
WS	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
WX	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
X1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X-PS	-	1	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X-PI	-	5	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1/1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1/2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1-F1	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-
X1-F2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1-F3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIS*	7	3	5	-	-	-	1	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-
XIS**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Σ	15	13	28	3	-	1	6	3	25	1	-	1	4	3	-	-	19	-	-

Tabelle 5: Beurteilungskonflikte

n = 64

	GF	X	W	WS	WX	WR	V	X1	X-PS	X-P1	XIS	X1/1	X1/2	X1-F1	X1-F2	X1-F3	X1*	XIS*	XIS**
GF	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-
X	3	-	1	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-
W	-	1	-	-	-	-	6	3	2	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-
WS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WX	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-
WR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-
V	-	5	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X-PS	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X-P1	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-
XIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1/1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-
X1/2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1-F1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-
X1-F2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-
X1-F3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1*	-	5	3	-	5	4	-	-	3	-	5	-	-	7	3	-	-	-	-
XIS*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIS**	-	-	-	-	-	-	-	3	3	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Σ	6	14	15	-	8	5	11	3	3	5	-	5	-	10	3	1	35	-	-

Tabelle 6: Verteilungskonflikte

n = 96

	GF	X	W	WS	WX	WR	V	X1	X-PS	X-PI	XIS	X1/1	X1/2	X1-F1	X1-F2	X1-F3	X1*	XIS*	XIS**
GF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
W	-	5	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	9	7	3	-	-	-
WS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WX	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	8	3	-	-	-
WR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X-PS	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X-PI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
XIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-
X1/1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	3	-	-	-
X1/2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	5	-	1	3
X1-F1	-	-	9	-	-	-	-	-	1	-	10	5	-	-	-	6	2	-	-
X1-F2	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
X1-F3	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	5	6	-	-	-	-	-
X1*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-
XIS*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
XIS**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-
Σ	-	5	26	-	21	-	-	-	3	-	10	8	39	42	15	20	2	1	3

Tabelle 7: Informelle Gruppen

1) zum Frühstückskaffee:

X, WR, X1/1, X-P1, X1/S*

2) zum Mittagstisch:

bis April 1988:

- X, X1/F2

- X1, WR, WS, X1/2, X1/F1, X1/S, WX, X-P1, X-PS

alle anderen einzeln

ab April 1988:

- X, X1/F2 oder X, X1*

- GF, W

- WR, WS, X1/F1, V

- WX, X1/2, X-P1

alle anderen einzeln

Tabelle 8: Zusammenfassung: "Projektspezifische Besonderheiten als
Konfliktursache"

- signifikante Ergebnisse

- 1) Entscheidungen über versch. Fachabteilungen führen zu Beurteilungskonflikten:
n = 35 BUK zwischen den versch. Fachabteilungen (ohne GF)
n = 23 BUK in den Fachabteilungen
 $\text{Chi}^2 = 33,95$ $C_{0,001} = 10,8$ $\Rightarrow$ Signifikanz
- 2) Entscheidungen über versch. Fachabteilungen führen zu Bewertungskonflikten:
n = 33 BWK zwischen den versch. Fachabteilungen (ohne GF)
n = 13 BWK in den Fachabteilungen
 $\text{Chi}^2 = 28,63$ $C_{0,001} = 10,8$ $\Rightarrow$ Signifikanz
- 3) Entscheidungen über versch. Managementebenen führen zu Beurteilungskonflikten:
n = 47 BUK zwischen den versch. Managementebenen
n = 17 BUK in denselben Managementebenen
 $\text{Chi}^2 = 28,12$ $C_{0,001} = 10,8$ $\Rightarrow$ Signifikanz
- 4) Entscheidungen über versch. Managementebenen führen zu Bewertungskonflikten:
n = 51 BWK zwischen den versch. Managementebenen
n = 10 BWK in denselben Managementebenen
 $\text{Chi}^2 = 55,14$ $C_{0,001} = 10$ $\Rightarrow$ Signifikanz
- 5) Integration von teuer bezahlten Spezialisten in die Stammebelegschaft führt zu Verteilungskonflikten:
n = 60 VK zwischen Stammebelegschaft u. Spezialisten "materiell"
n = 6 VK zwischen Stammebelegschaft u. Spezialisten "immateriell"
n = 24 VK innerhalb der Stammebelegschaft "immateriell"
n = 6 VK innerhalb der Stammebelegschaft "materiell"
 $\text{Chi}^2 = 11,18$ $C_{0,001} = 10,8$ $\Rightarrow$ Signifikanz
 $\Rightarrow$ Verteilungskonflikte materieller Natur (Gehalt, Lohn etc.)

- 6) Häufiger Personalwechsel führt zu Beurteilungskonflikten:
n = 42 BUK zwischen neuen Mitarbeitern u. Stammebelegschaft
n = 22 BUK in der Stammebelegschaft
 $\chi^2 = 46,54$ $\chi^2_{0,001} = 10,8$ $\Rightarrow$ Signifikanz

Tabelle 9: Beziehungen des Projektteams untereinander

	GF	X	W	WS	WX	WR	V	X1	X-PS	X-PI	XIS	X1/1	X1/2	X1-F1	X1-F2	X1-F3	X1*	XIS*	XIS**
GF		0	+	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
X			+	0	0	0	0	+	0	+	0	0	0	0	+	0	+	0	0
W				+	+	+	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
WS					+	+	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
WX						+	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
WR							+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V								0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X1									+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X-PS										0	+	0	0	0	0	0	0	0	0
X-PI											+	0	0	0	0	0	0	0	0
XIS												+	0	0	0	0	0	0	0
X1/1													+	0	0	0	0	0	0
X1/2														+	0	0	0	0	0
X1-F1															+	0	0	0	0
X1-F2																+	0	0	0
X1-F3																	+	0	0
X1*																		+	0
XIS*																			+
XIS**																			

- + gut
- ++ sehr gut, freundschaftlich
- o neutral
- weniger gut
- verfeindet

Tabelle 10: "Wettbewerb + Kooperation"

	GF	X	W	WS	WX	WR	V	X1	X-PS	X-P1	XIS	X1/1	X1/2	X1-F1	X1-F2	X1-F3	X1*	XIS*	XIS**
GF		K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
X	K		K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
W	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
WS	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
WX	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
WR	K	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
V	K	K	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
X1	K	K	K	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
X-PS	K	K	K	K	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K	K	K
X-P1	K	K	K	K	K	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K	K
XIS	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K	K
X1/1	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K	K
X1/2	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		K	K	K	K	K	K
X1-F1	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		K	K	K	K	K
X1-F2	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		K	K	K	K
X1-F3	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		K	K	K
X1*	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		K	K
XIS*	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		K
XIS**	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	

W = Wettbewerb

K = Kooperation

Tabelle 11: "Konstruktive Konfliktlösung"

	GF	X	W	WS	WX	WR	V	X1	X-PS	X-PI	XIS	X1/1	X1/2	X1-F1	X1-F2	X1-F3	X1*	XIS*	XIS**
GF		3																	
X			1		2		5										5		
W								3									3		
WS																			
WX									3								5		
WR																1	4		
V																			
X1																			
X-PS														1					
X-PI																	3		
XIS																			
X1/1																			
X1/2																			
X1-F1														1					
X1-F2																	3		
X1-F3																			
X1*																			
XIS*																			
XIS**																			
Σ	3	1	7	-	10	5	5	3	4	3	-	-	-	1	3	1	23	-	-

Tabelle 12: "Destruktive Konfliktlösung"

GF	X	W	WS	WX	WR	V	X1	X-PS	X-PI	XIS	X1/1	X1/2	X1-F1	X1-F2	X1-F3	X1*	XIS+XIS**
GF						5	1	1			1		3			7	
X		8				2	2	5								3	
W	8					6		14	2			3	9	7	3	5	
WS								2				1	10	8	3		
WX									1								
WR																	
V	5															1	
X1	1	2															
X-PS	1	5	19	2													
X-PI			2														
XIS																	
X1/1	1											10	5			3	5
X1/2													15			5	1
X1-F1	3															6	12
X1-F2																	
X1-F3																	
X1*	7	3	5									3	5	6			
XIS*																	
XIS**																	
Σ	18	18	62	3	21	1	12	3	27	3	10	14	43	56	15	20	33

Tabelle 13: Konfliktursache und Konfliktlösung

Beurteilungskonflikte	n = 64	100 %
konstruktive Lösung	n = 41	64 %
destruktive Lösung	n = 23	36 %
Bewertungskonflikte	n = 61	100 %
konstruktive Lösung	n = 0	0 %
destruktive Lösung	n = 61	100 %
Verteilungskonflikte	n = 96	100 %
konstruktive Lösung	n = 1	1 %
destruktive Lösung	n = 95	99 %

$\text{Chi}^2 = 122,04$ $C_{0,001} = 13,8$ $\Rightarrow$ Unterschied ist signifikant

Tabelle 14: Beziehungen und Konfliktlösung

n = 221

	--	-	o	+	++
K	0 (0%)	7 (3%)	22 (10%)	13 (6%)	0 (0%)
D	29 (13%)	75 (34%)	54 (24%)	22 (10%)	1 (0%)

$\chi^2 = 25,35$ $C_{0,001} = 18,5$ ==> Signifikanz

K = konstruktive Konfliktlösung

D = destruktive Konfliktlösung

-- = "verfeindet", stark gespanntes Verhältnis

- = wenig Sympathie, leicht gespanntes Verhältnis

o = ausgeglichenes, neutrales Verhältnis, weder gut noch schlecht

+ = Sympathie, gutes Verhältnis

++ = sehr gutes Verhältnis, Freundschaft

Tabelle 15: Beziehungen und Lösungen von Beurteilungskonflikten

n = 64

	--	-	0	+	++
K	0 (0%)	7 (11%)	21 (33%)	13 (20%)	0 (0%)
D	0 (0%)	20 (31%)	0 (0%)	3 (5%)	0 (0%)

$\chi^2 = 30,8$ $C_{0,001} = 18,5$ ==> Signifikanz

Tabelle 16: Wettbewerb, Kooperation und Konfliktlösung

n = 221

	K	D
Wettbewerb	1 (2%)	63 (98%)
Kooperation	41 (26%)	116 (74%)

$\chi^2 = 17,8$ $C_{0,001} = 10,8$ ==> Signifikanz

Tabelle 17: Wettbewerb, Kooperation und Lösung v. Beurteilungs-
konflikten

n = 64

	K	D
Wettbewerb	1 (2%)	63 (98%)
Kooperation	40 (85%)	7 (15%)

$\chi^2 = 34,2$ $C_{0,001} = 10,8$ $\Rightarrow$ Signifikanz

Tabelle 18: Beobachtete Streßsymptome während Konfliktsituationen

	GF	X	W	WS	WX	WR	V	X1	X-PS	X-P1	XIS	X1/1	X1/2	X1-F1	X1-F2	X1-F3	X1*	XIS* XIS**
GF		3																
X			5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
W				2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
WS					3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
WX						4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
WR							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
V								2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
X1									3	1	1	1	1	1	1	1	1	3
X-PS										1	1	1	1	1	1	1	1	10
X-P1											1	1	1	1	1	1	1	2
XIS												1	1	1	1	1	1	1
X1/1													1	1	1	1	1	3
X1/2														1	1	1	1	8
X1-F1															1	1	1	12
X1-F2																1	1	10
X1-F3																	1	24
X1*																		3
XIS*																		-
XIS**																		-

(Erklärung: oben rechts : Wert in der Horizontale
unten links: Wert in der Vertikale)

Tabelle 19: Beobachtete Streßreaktionen

vegetativ: n = 198

schwitzen n = 78

Hautveränderungen n = 53

Kopf- u. Magenschmerzen n = 37

Übelkeit u. Appetitlosigkeit n = 24

Herzklopfen n = 3

Atemnot n = 3

motorisch: n = 37

Muskelzucken n = 33

Muskelschmerzen n = 4

kognitiv: n = 19

Sprachschwierigkeiten n = 7

Konzentrationsschwierigkeiten n = 12

Konfliktfälle n = 221

Streß bei keiner Person zu beobachten n = 11

Streß bei einer Person zu beobachten n = 87

Streß bei beiden Personen zu beobachten n = 123

Tabelle 20: Zusammenfassung: Konflikt und Streß -
signifikante Ergebnisse

1) Konflikte verursachen Streß:

Konfliktfall ohne SR	n = 11
Konfliktfall mit SR (1 Pers.)	n = 87
Konfliktfall mit SR (2 Pers.)	n = 123
$\chi^2 = 208,3$ $C_{0,001} = 13,8$ ==> Signifikanz	

2) Konflikte mit Vorgesetzten führen zu vermehrten Streßreaktionen auf der "unteren Ebene":

n = 8	SR zwischen den Vorgesetzten
n = 110	SR auf der "unteren Ebene"
n = 69	SR bei den Vorgesetzten
n = 64	SR zwischen den "unteren Ebenen"
$\chi^2 = 67,6$ $C_{0,001} = 10,8$ ==> Signifikanz	

3) Konflikte mit destruktivem Verlauf führen zu vermehrten Streßreaktionen:

Bewertungskonflikte:	1,31 SR pro K
Verteilungskonflikte:	1,51 SR pro K
Beurteilungskonflikte:	1,08 SR pro K
destruktivem Ausgang:	1,32 SR pro K
konstruktivem Ausgang:	0,84 SR pro K
$\chi^2 = 17,56$ $C_{0,001} = 13,8$ ==> Signifikanz	

10.2 Abbildungen

Abb. II: Häufigkeitsverteilung der Konfliktfälle pro Arbeitswoche

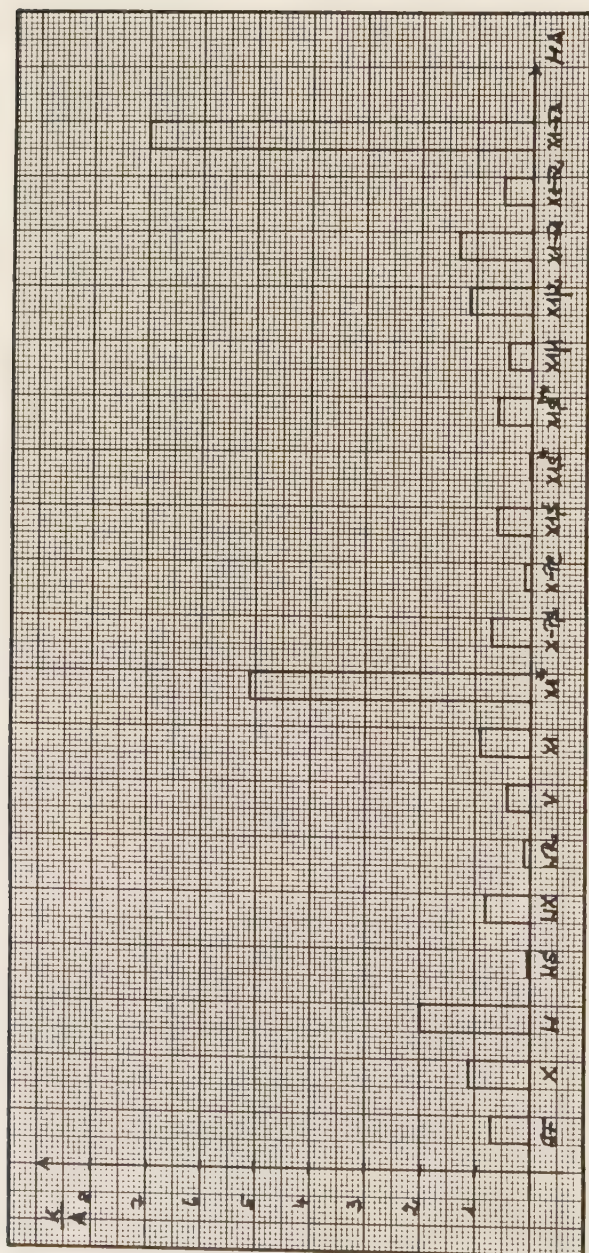


Abb. III: Häufigkeitsverteilung bezüglich Bewertungs-, Beurteilungs- und Verteilungskonflikte

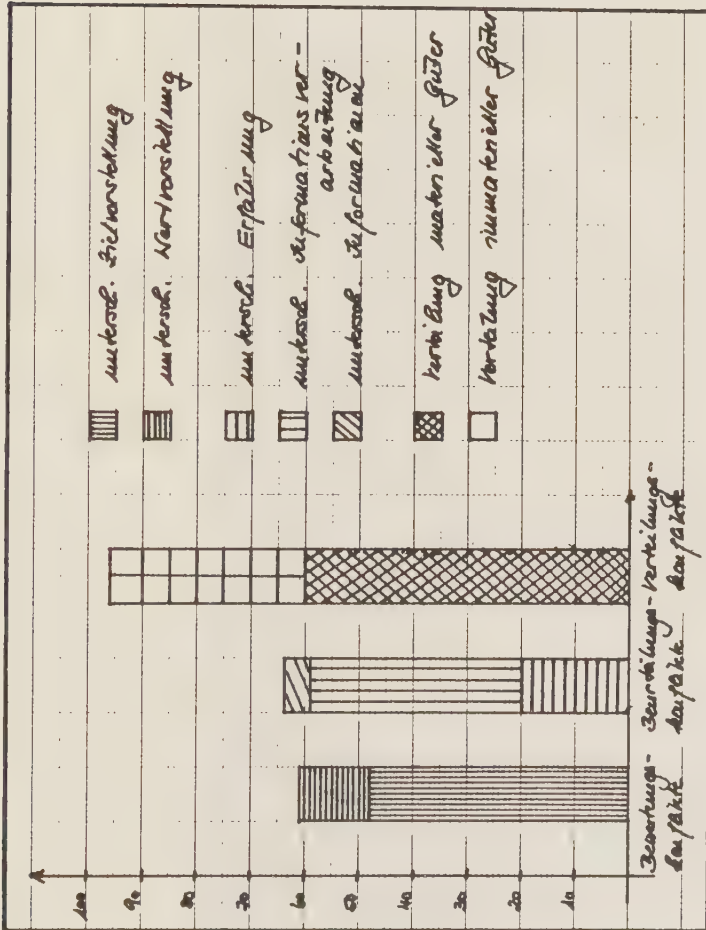


Abb. VI: Häufigkeitsverteilung "Verteilungskonflikte"

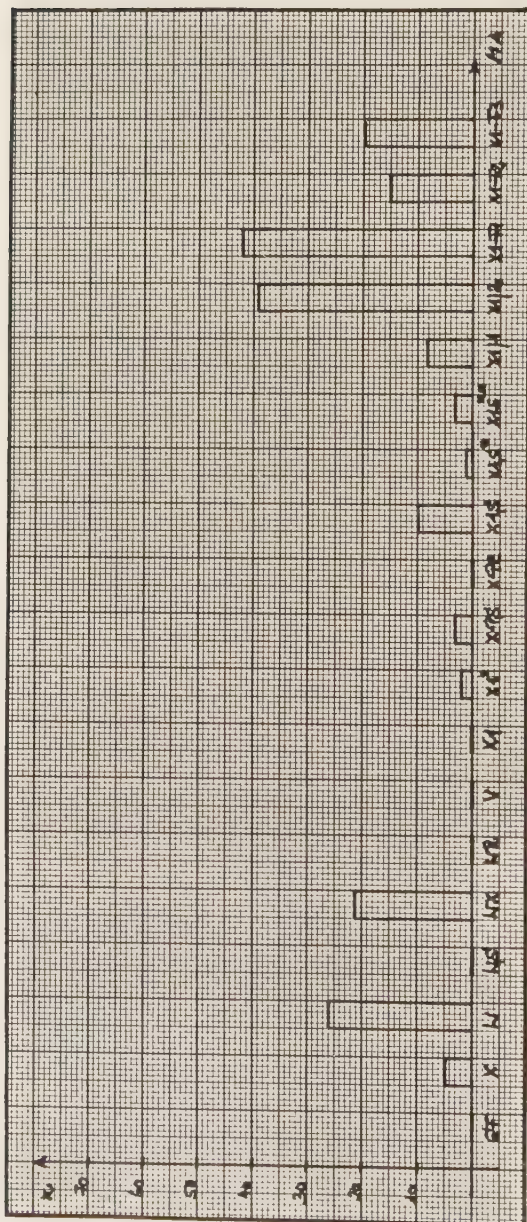


Abb. VII: Konfliktlösung

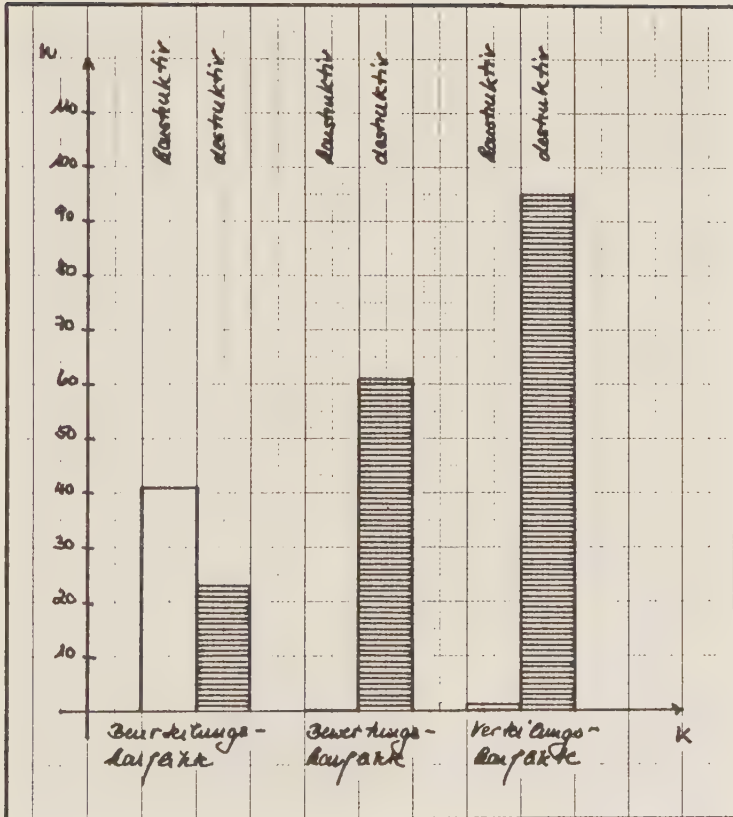


Abb. VIII: Konfliktlösung und Beziehung

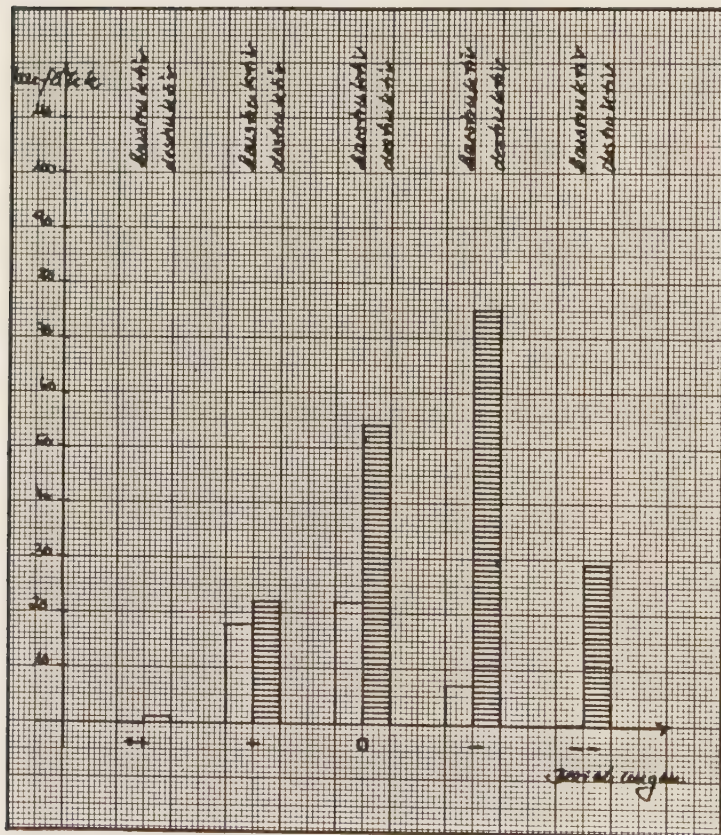


Abb. IX: Lösung von Beurteilungskonflikten und Beziehung

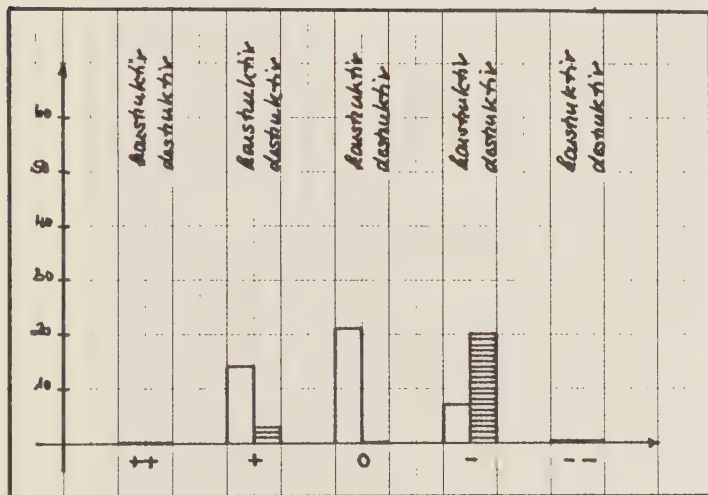


Abb. X: Wettbewerb, Kooperation und Konfliktlösung

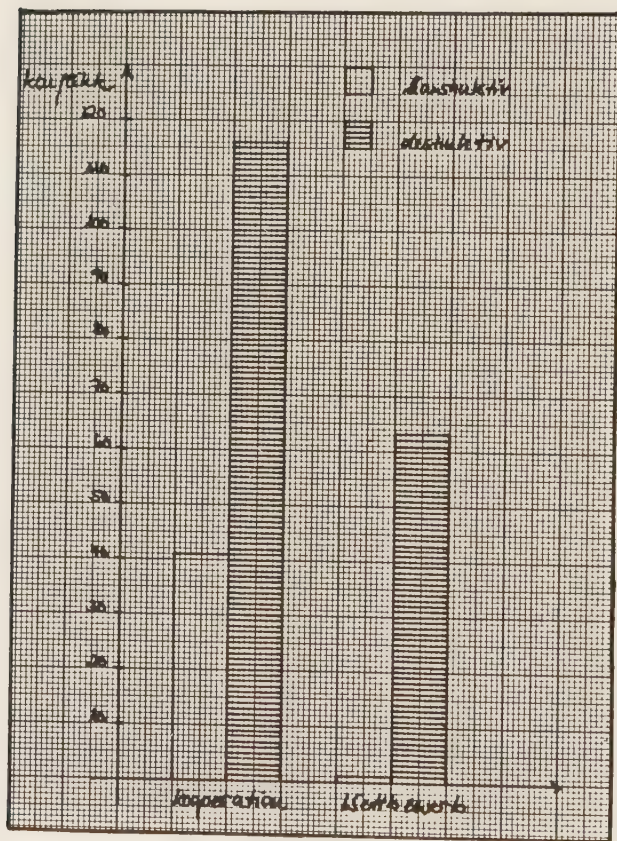


Abb. XI: Wettbewerb, Kooperation und die Lösung von Beurteilungskonflikten

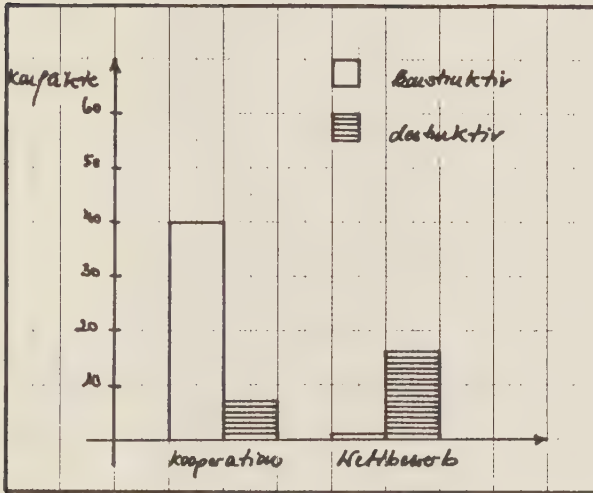
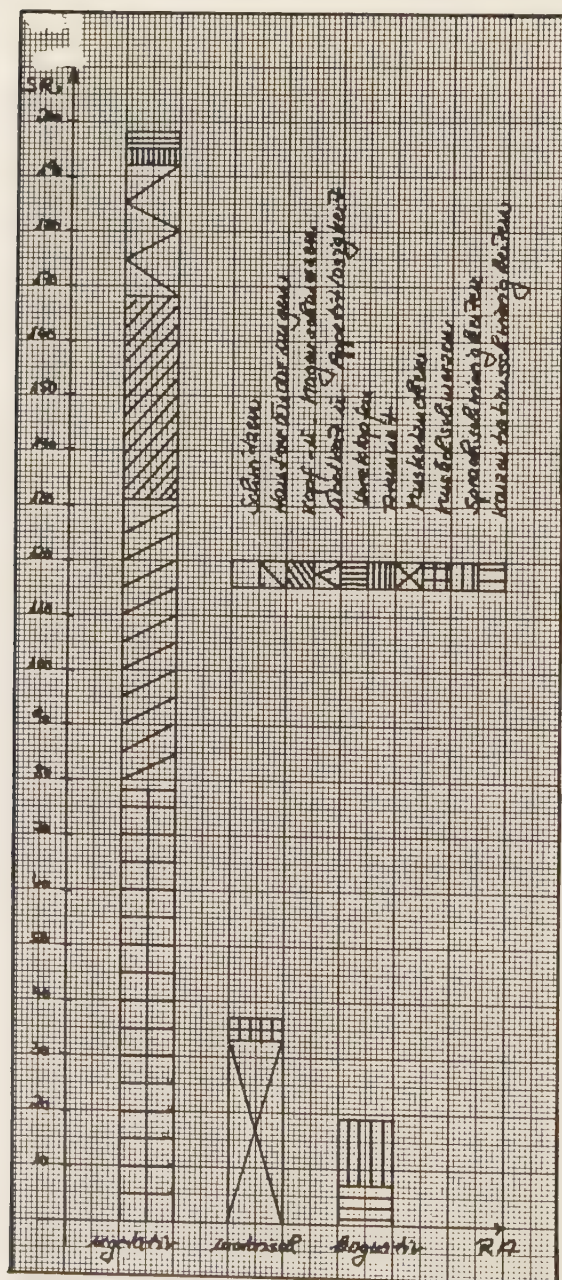


Abb. XII: Streßreaktionen in Konfliktsituationen



10.3 Beispiele

Exemplarische Beispiele gemäß der Klassifikation von RÜTTINGER (1980):

Beurteilungskonflikt

Ein Beurteilungskonflikt ist dann gegeben, wenn die Kontrahenten unvereinbare Handlungspläne verwirklichen wollen, weil sie die Auftretenswahrscheinlichkeit gleich bewerteter Ergebnisse unterschiedlich beurteilen.

Beispiel:

Angenommen, der Produktionsleiter und der Personalchef sind beide vor allem an einer Produktionssteigerung interessiert. Sie geraten in einen Beurteilungskonflikt, wenn der Produktionschef meint, die Einführung der Stechuhr steigere die Produktion, während der Personalchef der Ansicht ist, daß dadurch die Produktion sinke, weil die Fehlzeiten durch Krankheit zunehmen.

(Quelle: RÜTTINGER 1980, S. 34)

Bewertungskonflikt

Von einem Bewertungskonflikt soll dann gesprochen werden, wenn die Kontrahenten unvereinbare Handlungspläne realisieren wollen, weil sie den Ergebnissen oder Konsequenzen der Handlungspläne einen unterschiedlichen Wert beimessen.

Beispiel:

Der Leiter der Produktion und der Leiter der Personalabteilung sind sich darüber einig, daß mit der Einführung einer Stechuhr zur Anwesenheitskontrolle die Produktion steigen und die Zufriedenheit der Arbeiter abnehmen wird. Sie geraten in einen Bewertungskonflikt, wenn der eine mehr Wert auf die Produktion, der andere mehr Wert auf die Arbeitszufriedenheit legt.

(Quelle: RÜTTINGER 1980, S. 33)

Verteilungskonflikt

Von einem Verteilungskonflikt soll dann gesprochen werden, wenn die Kontrahenten den Wert eines Ereignisses (gleich) hoch einschätzen, beide aber nicht gleichzeitig dieses Ereignis realisieren können, weil es nicht auf beide gleichzeitig verteilt werden kann.

Beispiel:

Der Organisationschef und der Personalleiter schätzen die Stelle eines Vorstandsmitglieds und die Beförderung auf eine solche Stelle gleich hoch ein. Sie erwarten von ihr hochbewertete Ergebnisse wie: mehr Macht, Einfluß, Ansehen und Gehalt. Zwischen ihnen wird es zu einem Verteilungskonflikt kommen, wenn nur eine Vorstandsstelle frei wird und nur einer von ihnen befördert werden kann.

(Quelle: RÜTTINGER 1980, S. 34f)

Beispiele beobachteter, streßbegleiteter, sozialer Konflikte im Projektmanagement:

Sinneinheit "sozialer Konflikt" (vgl. RÜTTINGER 1980, S.22):

"Ein sozialer Konflikt ist eine Spannungssituation, in der zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewußt sind."

Beurteilungskonflikt

X1-F1 beanstandet bei WX, daß eine Rechnung der Firma XY noch immer nicht bezahlt sei. Die Firma XY würde aufgrund dessen keine Leistungen mehr erbringen. WX dagegen wendet ein, er könne die Rechnung nicht zur Zahlung freigeben, da Leistungen in Rechnung gestellt worden wären, die offensichtlich nicht erbracht worden seien.

Beurteilungskonflikt, der aufgrund unterschiedlicher Informationen zustande kam:

Maßgeblich für X1-F1 ist die offene Rechnung, die bewirkt, daß die Fa. XY keine weiteren Leistungen mehr erbringt. Hingegen sieht WX nur die Unstimmigkeiten in der Rechnung, die ihn dazu veranlassen, sie nicht zur Zahlung freizugeben.

Wesentlich dabei ist, daß keiner über die Information des anderen verfügt.

Beobachtete Streßsymptome:

X1-F1: Blässe, Stottern, fahriges Bewegen

WX : keine Reaktion

Kommunikative Validierung:

Auf die Frage hin, warum er sich so aufregen müsse und er so nervös sei, antwortet X1-F1, daß er sich so ärgern

müsse, da es immer das selbe sei mit WX. Es gehe nichts voran. Immer wieder müsse er sich darum kümmern, daß längst fällige Rechnungen von Firmen, mit denen er ja zusammenarbeiten müsse, nicht bezahlt würden. Außerdem würde ihm dann noch jegliche Information vorenthalten. Kein Wunder, wenn er da blaß würde und zu stottern anfinge.

Bewertungskonflikt

Für eine Kalkulation liefert X-PS an W ein Mengengerüst. X-PS schlägt vor, mit dem Faktor 1,5 zu operieren, da dies einen allseits akzeptablen Preis bringen würde, man gegenüber anderen Firmen konkurrenzfähig sei und somit die besten Chancen auf dem Markt habe. W lehnt kurzentschlossen mit der Begründung ab, daß eine tragbare Gewinnspanne erst ab dem Faktor 2,0 zu erwarten sei. Alles andere interessiere ihn nicht.

Bewertungskonflikt, der aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen zustande kam:

Für X-PS ist es in der augenblicklichen Situation der Firma wesentlich, einen neuen Auftrag zu gewinnen. Er denkt dabei auch die Motivation des Projektteams. Hingegen sieht W nur dann etwas Positives in einem Auftrag, wenn auch der genügende Gewinn gesichert ist.

Beobachtete Streßsymptome:

X-PS: Muskelzucken um die Augen, Blässe

W: Schwitzen, Übelkeit

Kommunikative Validierung:

X-PS erzählt von sich aus, daß ihm dieser Konflikt wieder schwer zusetze. Er merke, wie sein Augenlid schon wieder zucke und außerdem habe er schon wieder diesen Druck im Magen.

Als X-PS den Raum verlassen hatte, trat W näher. Er äußerte, daß es bei ihm jetzt bereits so weit sei, daß er schon das große Kribbeln bekäme, wenn er X-PS bloß durch die Tür kommen sehe. Jetzt sei ihm wieder ganz schlecht, bloß weil X-PS es einfach nicht einsehen wolle, wie nach betriebswirtschaftlichen zu kalkulieren sei.

Verteilungskonflikt

Es steht an der Zeit, Schäden im Kundenland zu beheben, d.h. vorher aufzunehmen.

WX und X1-F3 kommen dafür in Frage. Es wird jedoch nur eine Reise zu diesem Zweck genehmigt. WX argumentiert, daß X1-F3 sowieso viel genug verdiene. Dienstreisen müsse er dann nicht auch noch machen. Daß X1-F3 der fachlich kompetentere Mann sei, interessiere ihn nicht.

Verteilungskonflikt zwischen Fremdpersonal (Spezialisten) und Stammbegleichschaft. Die Konfliktursache, d.h. der Auslöser ist eine Dienstreise. Der tatsächliche Grund, der von WX auch angesprochen wurde, ist jedoch die unterschiedliche Bezahlung.

Beobachtete Streßsymptome:

X1-F3: keine

WX: keine

Kommunikative Validierung:

keine

LEBENS LAUF

09.08.1959	geb. in Glonn, Krs. Ebersberg
1965 - 1969	Besuch der Grundschule in Glonn
1969 - 1978	Besuch des Gymnasiums in Grafing
1978	Abitur, math.-nat. Zweig
1978 - 1982	Studium LAR Mathematik/Physik an der LMU München
1982	1. Staatsexamen LAR Mathematik/Physik
1982 - 1986	Studium Magister Pädagogik Nebenfächer: Psychologie, Dt. u. vgl. Volkskunde
1984	Latinum
1986	Magisterprüfung; Thema der Arbeit: Antizipation von Arbeitslosigkeit. Auswirkungen auf Selbstwertgefühl, Leistungsmotivation und Einstellung zu Studium, Karriere und Beruf bei jungen Akademikern.
seit 1985	Teizeittätigkeit als wissensch. Hilfskraft an der Universität der BW, Neubiberg und der LMU München Schwerpunkt: Empirische Methoden und Statistik
seit 1986	Erfahrungen in der Industrie
seit 1988	eigene Seminartätigkeit in der Industrie
1989	Promotion

HERSTELLUNG

profi GmbH

druck

Adalbertstr. 10 RG • 8000 München 40

Tel: (089) 39 07 27

1900

1901

1902

1903

1904

1905

1906

1907

1908

1909

1910

1911

1912

1913

1914

1915

1900

1901

1902

1903

1904

1905

1906

1907

1908

1909

1910

1911

1912

1913

1914

1915

1916

1917

1918

1919

